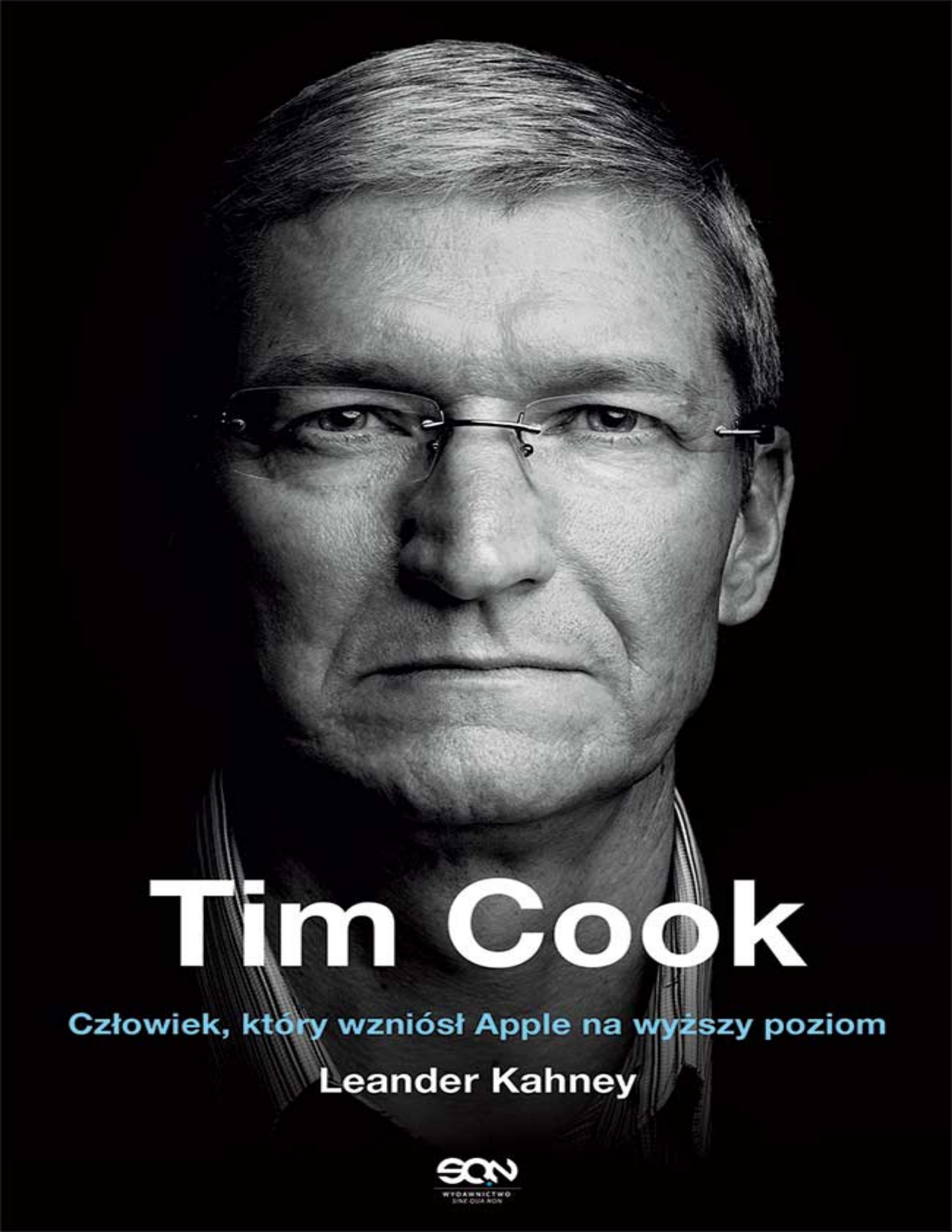


Tim Cook

Człowiek, który wzniósł Apple na wyższy poziom

Leander Kahney

WYDAWNICTWO SINE QUA NON

Tim Cook

Człowiek, który wniósł Apple na wyższy poziom

Tim Cook

Człowiek, który wniósł Apple na wyższy poziom

Leander Kahney

Tłumaczenie: Magda Witkowska

Kraków 2019

Dla Traci, Nadine, Milo, Olina i Lyle’a

Przemysław Pająk

Wstęp

Mówisz: „Apple”, myślisz: „Steve Jobs”. Patrzysz na Maca, iPhone’a, iPada, myślisz: „Steve Jobs”. A jednak to nie Steve Jobs wyniósł firmę Apple do stratosfery finansowej i pozycji niekwestionowanego hegemona świata nowych technologii. Zrobił to jego następca.

Przez lata media portretowały Tima Cooka jako co najwyżej zdolnego księgowego – człowieka znającego się na liczbach, pozbawionego jednak wielkiej wizji założyciela Apple. Dziś wiemy, że ten portret ma niewiele wspólnego z prawdą, a po latach może się wręcz okazać, że historia zapamięta nie tylko założyciela-wizjonera, lecz także człowieka, dzięki któremu symbol nadgryzionego jabłka jest znany w każdym zakątku globu.

Więcej wiadomo o jego stylu pracy niż o nim samym. Mało mówi. Nie podnosi głosu. Nigdy nie traci głowy. Dzień pracy zaczyna zazwyczaj o wpół do piątej rano, odpowiadając na e-maile od podwładnych menedżerów. Od lat prowadzi także późnowieczorne niedzielne rozmowy telefoniczne z menedżerami poszczególnych dywizji, aby przygotować się do poniedziałkowych narad w biurze. Podczas nich Cook robi długie pauzy, jedynym dźwiękiem jest wtedy szelest kolejnego otwieranego opakowania batona energetycznego. I jest zapalonym kolarzem.

Po erze ekscentrycznego Steve’a Jobsa, wybór wyważonego i metodycznego Tima Cooka na stanowisko CEO był dla wielu drastyczną zmianą. Jednak poza cechami charakteru Cooka i Jobsa łączy o wiele więcej. Tak jak Jobs, Cook jest pracoholikiem – Apple to całe jego życie. Podobnie jak Jobs, Cook ubiera się przeważnie tak samo: niebieskie dżinsy i buty od Nike’a. Jest niezwykle przenikliwy i nigdy nie umykają mu detale. Nie toleruje sprzeciwu, choć nigdy nie wybucha w sytuacjach spornych, które zresztą zdarzają się rzadko; potrafi bowiem tak zarządzać pracownikami, że ci nie mają żadnych wątpliwości.

Steve Doil, jeden z jego współpracowników, tak wyjaśnia strategię zarządzania Cooka: „zadaje [ci] dziesięć pytań […] a jak na nie odpowiesz, to potem zada ci następnych dziesięć. Po roku zacznie zadawać dziewięć pytań. A jak choćby na jedno nie odpowiesz, to potem będzie zadawać 20, a potem 30”.

Już w 1998 roku udowodnił, że jego rola w Apple jest nie do przecenienia. Objął wówczas stanowisko jednego z wiceprezesów firmy, podczas gdy ta borykała się z ogromnymi problemami finansowymi i szukała swojej niszy na rynku nowych technologii. Jego pierwszym zadaniem było uporanie się z przerostem kosztów produkcji i dystrybucji produktów Apple na świecie – wywiązał się z niego znakomicie.

Gdy w 2011 roku przejął stery po Stevie Jobsie, wielu kwestionowało jego zdolności poza ową umiejętnością redukcji kosztów. Niesłusznie.

Pod jego rządami Apple został pierwszą amerykańską firmą, której wartość przekroczyła… bilion dolarów. Sukces finansowy to jednak nie wszystko. To Steve Jobs pokazał światu kultowe produkty, takie jak iPhone, iPad czy MacBook Air, jednak to Tim Cook przeprowadził je przez okres gwałtownej transformacji cyfrowego świata, zastępując radykalne i rewolucyjne podejście Jobsa bardziej wyważoną ewolucją produktów.

Za swoje zachowawcze podejście Tim Cook był niejednokrotnie krytykowany przez branżowe media, ale czas pokazał, że to właśnie strategia powolnego, ale konsekwentnego rozwoju była jedyną słuszną.

Tim Cook nie jest typem marketingowca w stylu Steve’a Jobsa. Próżno od niego oczekiwać charyzmatycznych przemówień. Podczas prezentacji jest konkretny i uporządkowany. Nigdy nie improwizuje, wszystko ma zaplanowane co do sekundy. Gdy prezentował pierwsze produkty jako CEO, mówiono, że nie potrafi porywać tłumów. Dziś jednak każda prezentacja nowego produktu czy usługi Apple witana jest gromką owacją, a ten sam Tim Cook, którego media niegdyś dyskredytowały jako zaledwie księgowego, zdołał przez lata swojego szefowania nie tylko utrzymać kult, jakim konsumenci darzą firmę, ale też przekuć go w bezprecedensowy sukces finansowy.

Ta biografia, będąca próbą odpowiedzi na pytanie: „kim właściwie jest Tim Cook?”, to nie tylko lektura obowiązkowa dla fanów nowych technologii, ale również fascynujący portret człowieka, który zmienił świat, choć nie sposób przypiąć mu łatki ekscentrycznego geniusza.

Przemysław Pająk
redaktor naczelny Spider’s Web

Wprowadzenie

Idzie super!

Za każdym razem, gdy ktoś broni ideału, gdy podejmuje działania na rzecz poprawy losu wielu innych osób lub decyduje się na walkę przeciwko niesprawiedliwości, wysyła w świat maleńką falę nadziei. Te fale napływają z milionów różnych ośrodków siły i odwagi, a razem tworzą prąd, który jest w stanie burzyć najpotężniejsze mury opresji i oporu.

Robert F. Kennedy

Obejmując w 2011 roku stanowisko dyrektora generalnego Apple, Tim Cook stanął przed niebagatelnym wyzwaniem. Oto największa, najbardziej innowacyjna firma na świecie straciła właśnie swojego założyciela i wizjonera. Steve Jobs i jego firma mieli już wówczas status legendy. Eksperci przewidywali, że bez wielkiego lidera Apple nie ma przyszłości. Konkurencja ze strony Androida cały czas się nasilała, przyszłość produktów też rysowała się nie do końca jasno – przejmując stery firmy, Cook bardzo dużo ryzykował.

Jak się okazało, krytycy nie mieli racji. Osiem lat później Apple pod rządami Cooka świetnie sobie radziło. Po śmierci Jobsa, współzałożyciela firmy, osiągnęło coś bardzo znaczącego, a mianowicie jako pierwsze przedsiębiorstwo w skali globalnej osiągnęło wycenę na poziomie biliona dolarów i stało się tym samym najlepiej wycenianą korporacją na świecie. Wartość akcji firmy wzrosła niemal trzykrotnie[1] . Rezerwy gotówkowe Apple zwiększyły się ponad czterokrotnie w stosunku do 2010 roku, osiągając rekordową wartość 267,2 miliarda dolarów (pomimo przeznaczenia blisko 220 miliardów na wykup akcji i dywidendy[2]). Dla porównania: amerykański rząd dysponuje zasobami gotówki na poziomie 271 miliardów dolarów[3] .

Aby łatwiej było zrozumieć skalę potęgi Apple pod rządami Tima Cooka, podam dane dotyczące pierwszego kwartału 2018 roku, czyli okresu powstawania tej książki[4] . W tym raporcie wyszczególniono 88,3 miliarda dolarów przychodu i ponad 2,2 miliarda zysku. Dla porównania: Facebook, mający ponad 2,2 miliarda aktywnych użytkowników, przez cały 2017 rok uzyskał przychody na poziomie „zaledwie” 40,6 miliarda dolarów[5] .

Warto też nadmienić, że w ciągu jedynie trzech miesięcy Apple wygenerowało przychody niemal na tym samym poziomie co jej konkurent Microsoft – niegdyś największa firma technologiczna – przez cały rok 2017 (90 miliardów dolarów)[6] .

Apple kierowane przez Cooka bije konkurentów na głowę niemal pod każdym względem.

- iPhone to najlepiej sprzedający się produkt wszech czasów. To prawdziwa potęga. W ciągu dziesięciu lat od premiery – czyli przez cztery lata pod rządami Jobsa, a potem już pod kierownictwem Cooka – Apple sprzedało ponad 1,2 miliarda iPhone'ów[7] . Łączne przychody ze sprzedaży tego urządzenia sięgają blisko biliona dolarów. Choć Android może poszczycić się większą liczbą sprzedanych urządzeń, to Apple zachowuje miano lidera pod względem przychodów i inkasuje 80% wszystkich zysków w branży urządzeń mobilnych[8] . Apple utrzymuje marżę zysku na poziomie 30–40%, podczas gdy pozostali rynkowi gracze walczą między sobą o dostęp do mniej zamożnych klientów i zadowalają się skrajnie niskimi marżami[9] . Odkąd na rynku pojawił się iPhone X wraz z modelami pokrewnymi, udział Apple w rynku tylko rośnie[10] . Reszta branży toczy boje o stale kurczące się zyski.
- Apple świetnie sobie radzi również na rynku komputerów, które co prawda odgrywają mniejszą rolę od iPhone'ów, ale ostatnio firma po raz pierwszy od dziesięcioleci zaczyna zwiększać swój udział w rynku – czym odróżnia się od pozostałych konkurentów[11] . Sprzedaż komputerów osobistych spadła o 26% w stosunku do szczytowego momentu w 2011 roku. W związku z popularnością tabletów i smartfonów komputery PC raczej nie odzyskają dawnej pozycji. Odkąd jednak Cook przejął stery, Apple konsekwentnie powiększa swój udział w tym rynku – z 5% w 2011 roku do około 7% obecnie[12] . Na pozór wydaje się, że to niewielki wzrost, trzeba jednak pamiętać, że podobnie jak w przypadku iPhone'ów, również w branży komputerów firma angażuje się w najbardziej ekskluzywnym sektorze rynku.
- Za sprawą Apple powstała cała nowa branża technologicznych akcesoriów. W kwietniu 2015 roku na rynku pojawił się Apple Watch, pierwszy ważny produkt stworzony w całości w epoce Tima Cooka, bez inspiracji Steve'a Jobsa[13] . Smartwatch wydaje się mieć wielki

potencjał. Dotychczas nabywców znalazło 40 milionów sztuk, a sprzedaż z kwartału na kwartał rośnie o 50%[14] . Zegarki Apple już sprzedają się lepiej niż rolexy[15] . Na rynku świetnie sobie radzą również AirPods[16] . Firma przewiduje, że w 2018 roku sprzeda ponad 50 milionów słuchawek AirPods i Beats. W związku z pojawieniem się w ofercie głośnika HomePod Apple spodziewa się przekroczyć poziom 10 miliardów dolarów rocznie ze sprzedaży sprzętu smartaudio[17] .

- Bardzo dynamicznie rozwijają się również usługi Apple. W drugim kwartale 2018 roku udało się w tym segmencie wygenerować 9,1 miliarda dolarów przychodów, zatem jest to dla firmy drugi największy strumień gotówki (o sile porównywalnej do tego, który wypracowuje firma Dish Network, obsługująca telewizję satelitarną) [18] . Usługi Apple mogłyby śmiało trafić na listę Fortune 500, nawet gdyby rozpatrywać je zupełnie oddzielnie[19] . Zdaniem niektórych ekspertów usługi – a więc w szczególności sprzedaż muzyki, aplikacji oraz subskrypcji cyfrowych – osiągną do 2020 roku wartość 50 miliardów dolarów i mogą nawet przewyższyć Maca i iPada razem wzięte (przewyższą też Disneya czy Microsoft)[20] .

Niewykluczone jednak, że Apple najlepsze czasy ma dopiero przed sobą. Nieoficjalnie mówi się o tym, że firma pracuje nad robotycznym samochodem, który – jeśli tylko uda się go stworzyć – mógłby doprowadzić do przełomu na globalnym rynku motoryzacyjnym, którego wartość szacuje się na 2 biliony dolarów. Apple mogłoby za pomocą tego wynalazku dokonać tego samego, czego dokonała iPhone’em w branży telefonów komórkowych. GM i Ford mogą skończyć jak Nokia czy Motorola.

Wbrew oczekiwaniom Apple pod rządami Cooka odnosi spektakularne sukcesy i wydaje się mieć jeszcze lepsze perspektywy na przyszłość. Nie potwierdziły się obawy, że po śmierci Jobsa dojdzie do masowego exodusu talentów i że firma straci swoich najlepszych ludzi na rzecz rywali. Cook zdołał utrzymać zespół kierowniczy odziedziczony po Jobsie w niemal niezmienionym składzie, a z czasem wprowadził do niego nowych, błyskotliwych ludzi. Nie tylko sprawnie pokierował Apple w okresie niepewności po śmierci Jobsa i pomógł firmie rozkwitnąć, ale też zainicjował kulturową rewolucję w jej szeregach. Pod rządami Cooka w Apple nie toczą się już krwawe boje i zażarte spory jak kiedyś – a nie

ucierpiały na tym ani najważniejsze produkty firmy, ani jej zyski. Steve Jobs często nastawiał zespoły, a nawet poszczególnych dyrektorów, przeciwko sobie, z kolei Cook kładzie większy nacisk na harmonię. Zwolnił kilku wysoko postawionych menedżerów, którzy wywoływali konflikty, stara się też zwiększać zakres współpracy między zespołami, które dotychczas pracowały w silosach.

Cook głęboko wierzy, że firma powinna mieć dobrą strategię i mieć na uwadze wartości. Pod koniec 2017 roku bez większego rozgłosu zaprezentował sześć podstawowych wartości Apple w ogólnie mało czytelnym zestawieniu finansowym przedsiębiorstwa[21] . Potem zostały one przedstawione również na specjalnej podstronie w firmowej witrynie internetowej. Ani Cook, ani firma nigdy ich oficjalnie nie zdefiniowali, ale analiza stylu przywódczego Cooka z ostatnich ośmiu lat wyraźnie wskazuje na to, że sześć poniższych wartości ma dla niego duże znaczenie jako lidera i wyznacza kierunek wszelkich działań podejmowanych przez Apple:

- Dostępność: Apple uważa, że dostępność to podstawowe prawo człowieka i że technologia powinna być dla każdego[22] .
- Edukacja: Apple stoi na stanowisku, że edukacja to podstawowe prawo człowieka i że każdy powinien mieć dostęp do wysokiej jakości edukacji[23] .
- Ochrona środowiska: w procesie projektowania i wytwarzania produktów firma Apple kładzie duży nacisk na odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego[24] .
- Różnorodność i polityka włączająca: Apple wierzy, że innowacyjność bierze się z różnorodności zespołów[25] .
- Prywatność i bezpieczeństwo: Apple zakłada, że prywatność to podstawowe prawo człowieka. Kwestia ochrony prywatności i bezpieczeństwa ma zasadnicze znaczenie już na wstępnych etapach pracy nad produktami[26] .
- Odpowiedzialność dostawców: Apple kładzie nacisk na edukację i upełnomocnienie przedstawicieli swojego łańcucha dostaw, dba również o zachowanie najcenniejszych zasobów naszego środowiska naturalnego[27] .

Pisząc tę książkę, doszedłem do wniosku, że model przywództwa Cooka w Apple opiera się właśnie na tych podstawowych wartościach. Czytelnik dowie się więc najpierw, jak Cook odkrył znaczenie tych wartości, a potem

jak je wprowadzał w firmie od momentu, gdy podjął tam pracę. Będziemy przyglądać się procesowi dopracowywania tych wartości, które stały się fundamentem kultury organizacji. W tym celu przeanalizujemy okoliczności, w jakich Cook odziedziczył stanowisko po Jobsie. Zastanowimy się nad wielkim ryzykiem, które się z tym wiązało. Potem wyruszymy w podróż w czasie, żeby poznać go jako dziecko, jako początkującego pracownika i jako członka zespołu Apple.

Firma znajduje się w futurystycznym budynku kształtem przypominającym statek kosmiczny – jednej z największych firmowych siedzib w Dolinie Krzemowej – i powoli wkracza w trzeci akt swojej wielkiej historii. Oto za chwilę zacznie wykorzystywać rozwiązania informatyczne tam, gdzie dotychczas nie robiło się tego na dużą skalę – w medycynie, ochronie zdrowia, branży fitness, przemyśle motoryzacyjnym albo budowie domów typu smart. Cook, jako dyrektor generalny Apple, już zapewnił sobie miejsce na kartach historii biznesu, najwyższa pora, aby uczcić jego wkład w funkcjonowanie firmy i w losy świata. W końcu to właśnie Apple, jako pierwsza firma na świecie, osiągnęła wartość biliona dolarów. Zachęcam więc do lektury opowieści o Timie Cooku, cichym geniuszu, który prowadzi Apple na nowe wyżyny.

Rozdział 1.
Śmierć Steve’a Jobsa

W niedzielę, 11 sierpnia 2011 roku, Tim Cook odebrał telefon, który miał odmienić jego życie. W słuchawce usłyszał głos Steve’a Jobsa, który zapraszał go do swojego domu w Palo Alto. Jobs wracał właśnie do sił po leczeniu raka trzustki i przeszczepie wątroby. Nowotwór zdiagnozowano u niego w 2003 roku. Początkowo choroba nie reagowała na leczenie, a Jobs poddawał się coraz bardziej inwazyjnym terapiom, które siały spustoszenie w jego organizmie. Cook był zaskoczony tym telefonem. Zapytał, kiedy ma przyjechać, w odpowiedzi usłyszał: „Teraz”. Było jasne, że chodzi o coś ważnego. Wyjechał od razu[28] .

Gdy dotarł na miejsce, Jobs powiedział, że chciałby przekazać Cookowi stanowisko dyrektora generalnego Apple. Plan zakładał, że Jobs przejdzie jakby na emeryturę – to znaczy zrezygnuje z funkcji CEO i obejmie fotel przewodniczącego rady dyrektorów Apple. Był już wtedy bardzo chory, ale obaj panowie wierzyli – a przynajmniej udawali – że jeszcze trochę pożyje. Od diagnozy minęło już dobrych kilka lat i Jobs żył przez ten czas z chorobą, konsekwentnie utrzymując tempo i cały czas pozostając na stanowisku. Zaledwie kilka miesięcy wcześniej, wiosną 2011 roku, powiedział swojemu biografowi Walterowi Isaacsonowi: „To jeszcze nie koniec, pokonam raka”[29] . Jobs wykazywał się niezłomną determinacją. Nie chciał się wycofać. Nie chciał przyznać, że jest bardzo chory. W tamtym momencie naprawdę wierzył w swoje szanse.

Obaj panowie dobrze wiedzieli, że Jobs obejmuje stanowisko przewodniczącego rady dyrektorów nie tylko formalnie i nie tylko po to, żeby nie wzbudzać niepokoju wśród akcjonariuszy. Miał zamiar rzetelnie wywiązywać się ze swoich obowiązków, to znaczy nadzorować firmę i wyznaczać jej kierunek na przyszłość. David Pogue, który pisze w „New York Timesie” i na Yahoo o sprawach związanych z technologią, skomentował sprawę tak: „Należy się spodziewać, że pan Jobs jako przewodniczący rady dyrektorów nadal będzie ojcem chrzestnym firmy. Nadal będzie pociągać za całe mnóstwo różnych sznurków, nadal będzie przekazywać swoją wizję do realizacji starannie dobranym zespołom, nadal będzie oceniać kierunek obrany przez firmę”[30] . Jobs już kiedyś opuścił

Apple. Nie zamierzał robić tego ponownie, gdy dzięki jego wysiłkom firma znalazła się w czołówce najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw na świecie.

Podczas tamtej pamiętnej sierpniowej rozmowy, kiedy Jobs i Cook omawiali zasady przekazania fotela dyrektora generalnego, Tim poruszył kwestię roli „ojca chrzestnego”. Potem rozmawiali o tym, jak mogłaby wyglądać ich współpraca w nowym układzie. Nie zdawali sobie sprawy, jak niewiele czasu dzieli Steve’a od śmierci. „Przyszło mi wtedy na myśl, że jemu się wydaje, że pożyje znacznie dłużej – powiedział Cook, wracając myślami do tamtej rozmowy. – Sporo dyskutowaliśmy, jak to będzie wyglądać, gdy zostanę prezesem z nim jako przewodniczącym rady”. Coś jednak wzbudziło jego zaniepokojenie: „Powiedział mi, że teraz ja będę podejmował wszystkie decyzje. […] Starałem się wymyślić coś, co by go rozruszało. Zapytałem w końcu: »Czyli jeśli zapoznam się z reklamą i mi się spodoba, to mogę ją puścić bez twojego błogosławieństwa?«”. Jobs zaśmiał się i powiedział: „Cóż, mam nadzieję, że przynajmniej mnie zapytasz!”. Cook wspominał: „Dwa czy trzy razy upewniałem się, czy naprawdę chce mi przekazać swoje stanowisko”. Gdyby zaistniała taka konieczność, był gotów w każdej chwili oddać mu stery, ponieważ „w tym czasie jakby dobrzał”[31] .

Ta odpowiedź dotycząca reklamy bardzo wiele mówi o charakterze Jobsa, który przecież słynął z tego, że lubi się wtrącać. To między innymi dlatego Cook spodziewał się, że Jobs nadal będzie nadzorować poczynania Apple, nawet jeśli to on będzie oficjalnie odpowiadać za bieżącą działalność firmy. Z drugiej strony już od kilku dobrych lat tak to właśnie wyglądało, tyle że Jobs zachowywał stanowisko dyrektora generalnego, a Cook zasiadał w fotelu dyrektora operacyjnego. Jobs co prawda formalnie zrezygnował z dotychczas pełnionej funkcji, ale nadal mocno angażował się w funkcjonowanie firmy. Cook na bieżąco go o wszystkim informował. „Często wpadałem do niego w tygodniu, a czasem w weekendy, i za każdym razem, kiedy go widziałem, wydawało mi się, że zdrowieje”[32] . Zarówno Jobs, jak i zespół PR firmy Apple konsekwentnie zaprzeczali pogłoskom o jego złym stanie zdrowia. Nikt nie chciał przyznać, że Jobs jest o krok od śmierci. „Niestety tak było”[33] – kończy relację Cook. Zaledwie kilka miesięcy później cały świat z zaskoczeniem przyjął wiadomość o jego śmierci.

Cook nieodgadniony

Kiedy przyszła pora wybrać następcę Jobsa, pojawiły się pogłoski, że rada dyrektorów prawdopodobnie postawi na kogoś z zewnątrz. Tak naprawdę niczego takiego nie planowano. Tak radzili dyrektorzy Jobsa – stanowisko to zresztą niekiedy budziło zastrzeżenia. Od początku było wiadomo, że wybrany zostanie ten, kogo Jobs namaści na swego następcę. A on chciał kogoś z wewnątrz, kto rozumiał kulturę Apple. Jego zdaniem nikt nie nadawał się na to stanowisko lepiej niż Cook, któremu już wcześniej dwukrotnie powierzał stery podczas swojej nieobecności.

Cook, który od wielu lat nieoficjalnie kierował firmą Apple, wydawał się naturalnym następcą Jobsa, a mimo to wielu obserwatorów przyjęło jego nominację na dyrektora generalnego z niemałym zaskoczeniem. Poza Apple, ale też i w szeregach firmy, raczej nie miał opinii wizjonera ani też lidera na miarę wyobrażeń Jobsa czy potrzeb przypisywanych tej konkretnej organizacji. Powszechnie uważano, że największym wizjonerem po Jobsie w Apple jest nie Cook, ale główny projektant Jony Ive.

Pod względem potencjału operacyjnego i doświadczenia nikt nie mógł się z nim równać. To on blisko współpracował z Jobsem jeszcze nad pierwszą generacją komputerów iMac. To oni dwaj przez ponad dekadę przekształcali Apple w organizację, w której wiodącą rolę odgrywa design. Ive sam uchodził za postać kultową, wielokrotnie występował w filmach promocyjnych jako twarz licznych produktów firmy. Dostał wiele prestiżowych nagród za różne aspekty designu iMaców, iPodów, iPhone’ów oraz iPadów, więc był postacią dobrze znaną opinii publicznej. Cook pozostawał raczej w cieniu. Nigdy nie występował w filmach promocyjnych i tylko parę razy, w okresie choroby Jobsa, miał okazję prezentować produkty podczas ich premiery. Prawie nie udzielał wywiadów, rzadko kiedy jakikolwiek dziennikarz coś o nim pisał (a już na pewno Tim nie uczestniczył w pracach nad żadnym artykułem). Był postacią ogólnie nieznaną.

Mimo że według wielu osób Ive miał wszelkie szanse na objęcie stanowiska po Jobsie i odgrywał bardzo istotną rolę przy kreśleniu wizji i tworzeniu najróżniejszych produktów marki Apple, sam zupełnie nie kwapił się do prowadzenia firmy. Chciał nadal projektować, bo przecież w Apple miał pracę, o jakiej marzy każdy projektant – dysponował nieograniczonymi zasobami i pełną swobodą twórczą. Nie zamierzał

rezygnować z tej niezwykłej wolności, żeby znosić trudy związane z wykonywaniem obowiązków kierowniczych w tak dużej firmie.

Zewnętrzni eksperci wypowiadający się dla mediów mieli jeszcze jednego kandydata na stanowisko po Jobsie[34] . Był nim Scott Forstall, ambitny menedżer pełniący wówczas rolę starszego wiceprezesa ds. oprogramowania iOS. Forstall wspinał się po przywódczej drabinie Apple między innymi za sprawą ważnych projektów, takich jak Mac OS X (oprogramowanie komputerów Macintosh), ale jego gwiazda rozbłysła w pełni wraz ze spektakularnym sukcesem iPhone'a, ponieważ to on nadzorował prace nad oprogramowaniem do tego urządzenia. Miał opinię człowieka wymagającego, który zawzięcie walczy o swoje. Wzorował się na Jobsie i nawet jeździł takim samym jak on srebrnym Mercedesem SL55 AMG. Portal Bloomberg napisał o nim nawet kiedyś „mini-Steve", więc wielu komentatorów spodziewało się zobaczyć w przyszłości na stanowisku dyrektora generalnego właśnie jego[35] . Apple jednak jak zwykle pilnie strzegło swoich sekretów i nie komentowało sprawy, kto obejmie stery firmy w przyszłości.

Większość obserwatorów z wielkim zdumieniem przyjęła fakt, że wizjonera na czele Apple zastąpi ktoś tak różniący się pod względem osobowości od Jobsa, że stanowiący niemal jego radykalne przeciwieństwo. Z dzisiejszej perspektywy moment objęcia przez Cooka stanowiska szefa największej firmy technologicznej świata wydaje się początkiem nowej ery w historii Apple, ale w 2011 roku dość powszechnie uznawano, że to raczej koniec pewnej epoki niż wstęp do nowego rozdziału.

„Nikt by nie powołał Tima Cooka na stanowisko dyrektora generalnego – powiedział kilka lat wcześniej Adam Lashinsky, inwestor z Doliny Krzemowej, wypowiadając się dla „Fortune". – Wolne żarty. Oni nie potrzebują gościa, który ledwie [robi to, co ma robić]. Oni potrzebują geniusza od produktów i to nie jest Tim. On jest od działalności operacyjnej, a to jest przecież firma, która takie rzeczy załatwia przez outsourcing"[36] . Jakkolwiek surowa była to ocena, tkwiło w niej ziarno prawdy. Dla większości ludzi Cook był tajemnicą. Więcej można było powiedzieć o tym, kim nie jest.

Ostatecznie jednak ten dość nieoczekiwany wybór okazał się dla firmy najlepszym. Cook dysponował już niezbędnym doświadczeniem związanym z kierowaniem Apple, robił to wcześniej bardzo sprawnie. Stawał też na wysokości zadania, gdy po zdiagnozowaniu w 2003 roku raka

trzustki Jobs dwukrotnie brał dłuższy urlop – w 2009 i w 2011 roku. Podczas nieobecności Jobsa to Cook stał za sterami firmy, to on nadzorował jej codzienne funkcjonowanie. Zasadniczo różnił się od Jobsa, a mimo to dwa razy dobrze sobie poradził, więc rada dyrektorów nie miała większych wątpliwości co do tego, że będzie w stanie zapewnić firmie stabilizację w dłuższym okresie.

Zresztą już wcześniej dyrektorzy okazali Cookowi zaufanie. W 2010 roku, jeszcze jako dyrektor operacyjny, Cook zainkasował pokaźną kwotę 58 milionów dolarów z tytułu wynagrodzenia podstawowego, premii oraz pakietów akcji. Gdy obejmował stanowisko dyrektora generalnego w 2011 roku, rada dyrektorów podjęła decyzję o przyznaniu mu ograniczonych opcji na milion akcji. Aby zachęcić go do pozostania na stanowisku przez dłuższy czas, zapadalność połowy tych opcji przewidziano na sierpień 2016 roku. Druga połowa miała dziesięcioletni termin zapadalności, wyznaczony na sierpień 2021 roku[37] . Rada dyrektorów Apple wyraziła w ten sposób głębokie przekonanie, że firma potrzebuje właśnie Tima Cooka na stanowisku dyrektora generalnego.

Jobs rezygnuje. Cook zostaje dyrektorem generalnym

Niespełna dwa tygodnie po rozmowie, podczas której Cook otrzymał propozycję objęcia fotela dyrektora generalnego, Jobs zrezygnował ze stanowiska i publicznie przedstawił go jako swojego następcę. Wielu obserwatorów wydarzeń w Apple uznało wówczas, że Jobs tak naprawdę nie odchodzi i że ta zmiana nie będzie miała większego wpływu na firmę, ponieważ on będzie nadal odgrywać w niej bardzo istotną rolę. Przecież już wcześniej zdarzało mu się zrobić sobie urlop, ale zawsze wracał. Poza tym bezpośrednio po rezygnacji został przewodniczącym rady dyrektorów, a to oznaczało, że będzie nadal zajmować się kreśleniem wizji przyszłości Apple.

Rada dyrektorów firmy Apple liczyła się oczywiście z opinią publiczną. Jej członkom zależało na tym, aby cały świat dostrzegł w Cooku to samo, co oni w nim zobaczyli. Może i nie miał szans podbić serc tłumów jak Steve Jobs, ale należało zadbać o to, aby opinia publiczna nauczyła się go lubić za jego atuty – i aby uwierzyła, że choć pod jego rządami wiele się

zmieni, to będzie on w stanie prowadzić firmę równie sprawnie jak Jobs. O tym, że Cook zastąpi Jobsa na stanowisku dyrektora generalnego, Apple poinformowało w notce prasowej. „W przekonaniu rady dyrektorów Tim to odpowiedni człowiek na stanowisko dyrektora generalnego naszej firmy – zadeklarował w imieniu rady dyrektorów Apple Art Levinson, prezes Genentech. – Przez 13 lat pracy w Apple wyróżniał się skutecznością w działaniu, we wszystkich swoich poczynaniach wykazując się nadzwyczajnym talentem i trafnością ocen”[38] .

Tego samego dnia, 24 sierpnia 2011 roku, kiedy ogłoszono odejście Jobsa ze stanowiska, zarówno „Wall Street Journal”[39] , jak i Walt Mossberg z AllThingsD[40] cytowali źródła „zorientowane w sytuacji” i twierdzili, że Jobs nadal będzie aktywnie kreślić strategię produktową Apple. Nigdzie się nie wybiera. Cook miał się zająć sprawami operacyjnymi, a Jobs miał odpowiadać za „strategię i rozwój najważniejszych przyszłych produktów”. Obserwatorzy doszukiwali się, gdzie tylko mogli, najróżniejszych dowodów na to, że z Jobsem wszystko jest w porządku[41] . Skoro nie zrezygnował ze stanowiska w radzie dyrektorów firmy Disney i skoro nie wycofywał się w pełni z działalności w Apple, to zdaniem większości nie było powodów, aby obawiać się, że doszło do „nagłego pogorszenia się” jego stanu zdrowia[42] . Ceny akcji firmy Apple spadły tylko nieznacznie, o mniej niż 6%. Nawet rynki nie wierzyły do końca, że Jobs całkowicie wycofuje się z gry.

Cook przyjął stanowisko dyrektora generalnego, podkreślając przy tym, że zamierza pracować w ramach systemów stworzonych przez poprzednika. W niczym nie przypominało to rewolucji, która nastąpiła w 1997 roku wraz z powrotem Jobsa do firmy. W przeciwieństwie do Jobsa Cook nie zamierzał rozkładać nieskutecznych elementów na składniki pierwsze i tworzyć ich od nowa. Jako dyrektor operacyjny konsekwentnie prowadził statek wyznaczonym kursem i teraz nie zamierzał tego zmieniać. Jak można było się spodziewać, nie zapowiedział na wstępie żadnych zasadniczych zmian, które mogłyby budzić obawy inwestorów czy miłośników marki. Chciał najpierw zaskarbić sobie ich zaufanie. Poza tym z krążących wówczas plotek wynikało, że Jobs zostawił mu bardzo szczegółowe plany dotyczące rozwoju nowych produktów (mówiło się o iPhonie, iPadzie i Apple TV), rozpisane co najmniej na cztery następne lata[43] . Najwyraźniej Jobs miał jeszcze przez jakiś czas zachowywać istotny wpływ na kierunek działań firmy. Cook miał wprowadzać zmiany co najwyżej po

cichu i za kulisami, dokładnie tak samo jak zawsze. Po przejściu ze stanowiska dyrektora operacyjnego na stanowisko dyrektora generalnego zdecydował się położyć większy nacisk na codzienne sprawy administracyjne, do których Jobs ogólnie nie miał cierpliwości. Aktywniej zajmował się kwestiami awansów i kształtowania korporacyjnych struktur podległości. Postanowił również, że firma bardziej zaangażuje się w sprawy związane z edukacją i będzie wspierać aktywność charytatywną pracowników (Jobs jako dyrektor generalny podjął decyzję o ograniczeniu działalności dobroczynnej firmy).

Cook chciał wzmacniać poczucie braterstwa, którego jego zdaniem brakowało w firmie pod rządami Jobsa. Częściej wysyłał więc okólniki, w których zwracał się do pracowników Apple jako do „Drużyny". W jednej ze swoich pierwszych wiadomości – wysłał ją krótko po objęciu stanowiska dyrektora generalnego, jeszcze w sierpniu 2011 roku – pisał dla podbudowania ducha:

> *Bardzo się cieszę na myśl o tej niezwykłej szansie, którą jest objęcie stanowiska dyrektora generalnego najbardziej innowacyjnej firmy na świecie. […] Steve jest niesamowitym przywódcą i mentorem […], liczymy na to, że jako przewodniczący rady dyrektorów będzie dalej wspierać nas swoimi wskazówkami i inspiracjami. Zapewniam Was, że Apple się nie zmieni […]. Steve stworzył unikatową w skali świata firmę z unikatową kulturą i będziemy się tego trzymać. […] Jestem pewny, że najlepsze lata ciągle jeszcze mamy przed sobą i że razem będziemy pracować nad tym, aby Apple było niezwykłym miejscem[44]*
>
> .

Wykazując bardziej bezpośrednie podejście do pracowników, Cook wyraźnie odróżnił się od Jobsa. Jego pierwszy e-mail zapoczątkował trend, za sprawą którego pod jego przywództwem zaczęła kształtować się nowa kultura organizacji. Wysyłane przez niego wiadomości, a także inne formy komunikacji wewnętrznej, takie jak choćby spotkania całego zespołu, przyczyniły się do upowszechnienia w organizacji wiedzy na temat wartości bliskich sercu nowego dyrektora generalnego. Cook podjął też świadomy wysiłek zmierzający do przejęcia niektórych elementów zarządzania właściwych dla Jobsa, zależało mu bowiem na zapewnieniu poczucia ciągłości między dwoma przywódcami. Jobs nie chciał być zupełnie niedostępny dla swoich ludzi, więc założył dwa adresy e-mail, za pośrednictwem których można było się z nim kontaktować

(steve@apple.com oraz sjobs@apple.com). Cook podtrzymał tę tradycję i osobiście odpisał na część spośród setek wiadomości, które pojawiły się w jego skrzynce po mianowaniu na stanowisko dyrektora generalnego Apple[45] .

W jednej z tych wiadomości niejaki Justin R napisał do Cooka: „Tim, chciałem Ci po prostu życzyć dużo szczęścia i dać Ci znać, że wielu z nas jest aktywnie zafascynowanych przyszłością firmy Apple. I jeszcze coś: WAR DAMN EAGLE!” (to wzbogacone o lekkie przekleństwo zawołanie „War Eagle”, hasło Auburn University, czyli macierzystej uczelni Cooka) [46] . Tim odpisał na to: „Dziękuję, Justin! War Eagle na zawsze”. To nie był jakiś tam nudny gość od działalności operacyjnej. Dzięki tym wiadomościom ludzie mieli okazję poznać nieco lepiej jego osobowość i przekonać się, że jako lider będzie brać pod uwagę w równym stopniu interes firmy, jak i klientów.

Tak oto Cook gładko przejął oficjalnie stanowisko dyrektora generalnego firmy, podczas gdy jej dotychczasowy lider, wizjoner i twórca koncepcji Apple przeszedł do roli przewodniczącego rady dyrektorów. Nie było mu jednak dane długo tej funkcji pełnić.

Śmierć Steve’a Jobsa

Wiadomość o śmierci Steve’a Jobsa wstrząsnęła światem. Jobs zmarł 5 października 2011 roku, niewiele ponad miesiąc po ustąpieniu ze stanowiska dyrektora generalnego Apple, w wieku 56 lat, 8 lat po wykryciu u niego raka trzustki. Długo z powodzeniem opierał się rachunkowi prawdopodobieństwa, przeżył bowiem blisko dekadę z chorobą, która w 20% przypadków prowadzi do śmierci w ciągu roku i z którą zaledwie 7% pacjentów może przetrwać dłużej niż 5 lat[47] . Wielu zdążyło już uwierzyć, że on i Apple są niezniszczalni. Przecież Apple też osiągało rzeczy niemożliwe, gdy pod koniec lat dziewięćdziesiątych cofnęło się znad krawędzi bankructwa i nie tylko odniosło spektakularny sukces za sprawą niewiarygodnego inżynieryjnego dokonania w postaci iPoda i iPhone’a, ale też zrewolucjonizowało przemysł muzyczny za sprawą iTunes. A wszystko to dzięki wysiłkom Jobsa. Wszystkim się wydawało, że Apple to potęga nie do ruszenia. Jej przywódca stał się legendą, można było odnieść wrażenie,

że mało kto poważnie traktuje myśl o możliwej śmierci mitycznego bohatera.

Jobs zmarł dzień po tym, jak Apple zaprezentowało iPhone'a 4S w Yerba Buena Center for the Arts w San Francisco[48] . Największą atrakcją 4S była głosowa asystentka AI o imieniu Siri. Powstała ona w ramach jednego z ostatnich projektów, w których Steve Jobs aktywnie uczestniczył. Na widowni stało puste krzesło z karteczką z napisem „Rezerwacja". Było przeznaczone dla Jobsa. Choć nie było go podczas wydarzenia, czuło się tam jego ducha. To puste miejsce bardzo rzucało się w oczy, niejako symbolicznie zapowiadając jego rychłe odejście.

Wiadomość o śmierci Jobsa została przyjęta na całym świecie z niedowierzaniem i smutkiem. Nigdy dotąd śmierć korporacyjnego dyrektora nie dotknęła ludzi aż w takim stopniu. Nigdy wcześniej ludzie tak nie reagowali. Jobs jako przywódca jednej z najlepiej wycenianych firm na świecie miał w sobie co prawda wiele z tyrana, ale udało mu się zachować pozytywny wizerunek publiczny. Cieszył się powszechnym uwielbieniem. Ruch Occupy Wall Street, czyli bunt przeciwko nierównościom majątkowym i tak zwanemu „jednemu procentowi", wezbrał zaledwie kilka tygodni wcześniej, a mimo to jego jakoś do kategorii wrogów nie zaliczano. Ludzie kojarzyli go raczej ze swoimi ukochanymi iPhone'ami i iPodami, które na co dzień nosili w kieszeni, z MacBookami i iMacami, za pośrednictwem których uzyskiwali dostęp do najnowszych wiadomości i dzięki którym mogli zmieniać świat. Na wieść o śmierci Jobsa odwieczny rywal firmy Apple, Microsoft, nakazał opuszczenie swoich flag do połowy masztu. Prezydent Barack Obama wydał zaś oświadczenie, w którym zaliczył Jobsa do „najwybitniejszych amerykańskich innowatorów – którym nie brakło odwagi, aby myśleć inaczej, śmiałości, aby wierzyć, że da się zmieniać świat, i talentu, aby to faktycznie robić"[49] . Świat zgadzał się z tą opinią.

Apple Stores na całym świecie przeistoczyły się w świątynki, w których czczono pamięć Jobsa. Szyby zostały pozaklejane kartkami i plakatami, które przynosili miłośnicy marki opłakujący dyrektora generalnego – w ich poczuciu będącego jednym z nich. Na chodnikach przed wejściem do sklepów ludzie składali kwiaty i zapalali znicze, na szybach zaroiło się od samoprzylepnych karteczek z wyrazami szacunku. W Apple Store w samym Palo Alto karteczki szczelnie oblepiły obie witryny. Nigdy dotąd się nie zdarzyło, żeby śmierć korporacyjnego lidera wywołała powszechną żałobę.

Cook oraz znajomi i bliscy Jobsa z pewnością głęboko przeżywali jego śmierć, ale produkty Apple w ciągu kilku miesięcy po jego śmierci cieszyły się niesłabnącą popularnością. W ramach przedsprzedaży i bezpośrednio po premierze iPhone 4S sprzedał się lepiej niż którykolwiek z poprzednich modeli[50] . Tylko w pierwszym tygodniu nabywców znalazło ponad 4 miliony sztuk. Amazon odnotował, że również liczba przedsprzedażowych zamówień na autoryzowaną biografię Steve'a Jobsa autorstwa Waltera Isaacsona zwiększyła się po jego śmierci o 42 000% (a przecież ta książka tak czy owak dobrze by się sprzedawała)[51] .

Na czele firmy Steve'a Jobsa

Dzienniki, czasopisma i blogi, a także stacje telewizyjne i radiowe skupiały się na utrwalaniu pamięci o Stevie Jobsie. Tymczasem oczy całego świata szybko zwróciły się na Tima Cooka. Równolegle z peanami pochwalnymi na cześć zmarłego wygłaszano też wątpliwości co do osoby nowego dyrektora generalnego Apple. Eksperci sceptycznie oceniali szanse firmy pozbawionej wizjonerskiego przywódcy, o przyszłość marki martwili się również jej miłośnicy. Od początku było jasne, że namaszczenie na stanowisko dyrektora generalnego Apple będzie dla Cooka jednocześnie błogosławieństwem i przekleństwem. To była niezwykła życiowa szansa, o której większość ludzi nie mogłaby nawet marzyć, ale jednocześnie najbardziej ryzykowna praca na świecie. Powierzając tę misję Cookowi, Jobs dał wyraz swojej wiary w jego kompetencje i zdolności. Nie ulegało jednak wątpliwości, że realizacja tej misji w warunkach silnej presji i w ogniu krytyki nie będzie należeć do najłatwiejszych. Stając na czele Apple, Cook znalazł się na najwyższym korporacyjnym świeczniku świata. Teraz czekał go spacer po wysoko zawieszonej linie.

Nie był to dla niego łatwy moment. Co prawda pracował w Apple już od ponad dziesięciu lat i z czasem, obejmując stanowisko dyrektora operacyjnego, został pierwszym przybocznym Jobsa, teraz jednak miał przed sobą zadanie o niebo trudniejsze – oto bowiem przejmował stery organizacji, która zajmowała ważne miejsce w amerykańskiej gospodarce i kulturze, miała miliony zagorzałych fanów i status ikony. Apple należało co prawda do najszybciej rozwijających się firm na świecie, ale musiało

stawiać czoła nasilającej się konkurencji w związku z szybkim postępem globalnej rewolucji mobilnej.

Cook nie uczestniczył dotąd w grze o tak wysoką stawkę.

Apple bez przyszłości

Cook, człowiek małomówny i ceniący sobie prywatność, nigdy by nie pomyślał, że zostanie kiedyś dyrektorem generalnym – a już na pewno nie pomyślałby, że przyjdzie mu zastąpić Steve'a Jobsa. Kiedyś miał powiedzieć: „Zastąpić Steve'a? Wolne żarty. Nie, on jest niezastąpiony. Z tym trzeba się po prostu pogodzić. Ja go widzę z siwymi włosami, dobrze po siedemdziesiątce. W tej wizji jestem już od dawna na emeryturze"[52] . W rzeczywistości jednak sprawy potoczyły się zgoła inaczej.

Steve Jobs przed śmiercią cieszył się statusem najwybitniejszego współczesnego amerykańskiego dyrektora generalnego. Nie tylko ocalił firmę Apple od upadku pod koniec lat dziewięćdziesiątych, ale dodatkowo przeistoczył ją w potężną machinę generującą sukces za sukcesem. Za sprawą przełomowych produktów (Mac, iPod, iPhone oraz iPad) Apple dołączyło do grona największych firm technologicznych i stało się najchętniej kopiowanym wzorcem.

Cook miał bardzo wiele do stracenia. W obliczu rywalizacji z Androidem Apple mogło utracić przywódczą pozycję na rynku. Zdaniem wielu bez wizjonera na czele firma była skazana na porażkę. Nikt nie wiedział, co Cook zrobi po formalnym przejęciu sterów firmy – bo on przecież nigdy specjalnie nie udzielał się publicznie.

Początkowo reputacja Cooka działała na jego niekorzyść. Uważano, że na pewno świetnie odnajduje się w działalności operacyjnej, ale poza tym to bezbarwna postać i nudziarz bez wyobraźni. A już na pewno nie ma charyzmy poprzednika i nie będzie w stanie poprowadzić ludzi naprzód tak, jak by tego oczekiwano od dyrektora generalnego Apple. Największym problemem wydawało się jednak to, że Cook nie ma takiej wyobraźni jak Jobs. Skąd niby firma Apple weźmie pomysły na kolejne niewyobrażalnie dobre produkty? Jobs odgrywał przecież istotną rolę w budowaniu sukcesu produktów swojej korporacji. Eksperci obawiali się, że bez niego firma szybko przestanie wypuszczać na rynek kolejne hity.

O tym, że bez Steve’a Jobsa Apple nie ma przyszłości, eksperci nie wahali się wspominać nawet przed oficjalną zmianą na stanowisku dyrektora generalnego. Nie ma w tym stwierdzeniu nawet cienia przesady. W maju 2011 roku na łamach „Huffington Post” ukazał się wstępniak *Why Apple Is Doomed*, czyli *Dlaczego Apple nie ma przyszłości*. Ty Fujimura prognozował, że firma nie będzie w stanie podnieść się po śmierci Jobsa: „Jego zarządzanie czy nawet wizję dałoby się zastąpić. Ktokolwiek jednak przyjdzie na jego miejsce, z pewnością nie będzie miał tego genialnego wyczucia smaku, któremu Apple zawdzięcza swój sukces. Jego śmierć spowoduje, że Apple jak nigdy wcześniej upodobni się do reszty stawki. […] Jeśli zaś firma nie będzie w stanie zaoferować zdecydowanie lepszego produktu, arogancki marketing przestanie być skuteczny. Konsumenci będą chętniej brać pod uwagę inne oferty”[53] .

Z tą opinią wiele osób się zgadzało. Jobs był przywódcą tak wyjątkowym i tak mocno zaangażowanym w tworzenie poszczególnych produktów, że bardzo trudno było sobie wyobrazić Apple bez niego. Upadek firmy pozbawionej przywództwa Jobsa przewidywał również George F. Colony, dyrektor generalny firmy doradczo-badawczej Forrester. „Odchodząc, Steve Jobs zabrał ze sobą trzy rzeczy: 1) wyjątkowe, charyzmatyczne przywództwo, które było spoiwem tej firmy i wyzwalało w ludziach nadzwyczajny potencjał, 2) zdolność do podejmowania dużego ryzyka, 3) nadzwyczajną umiejętność kreślenia wizji i projektowania nowych produktów”[54] . Colony sugerował, że Apple wystarczy rozpędu jeszcze najwyżej na dwa do czterech lat: „Jeśli nie pojawi się nowy charyzmatyczny lider, firma z wielkiej przeistoczy się w zaledwie dobrą, co będzie wiązać się z istotnym spadkiem wzrostu przychodów i liczby innowacyjnych produktów”.

Cook nie był tym charyzmatycznym liderem, na którego wszyscy czekali. Tak różnił się od Steve’a Jobsa, że wielu analityków – w tym również Colony – przywoływało opowieści o losach firm Sony po odejściu jej legendarnego współzałożyciela Akio Mority, Polaroida po ustąpieniu Edwina Landa, Disneya w 20 lat po śmierci Walta czy nawet Apple z połowy lat osiemdziesiątych, gdy Jobs opuścił organizację po raz pierwszy. W annałach zapisało się wiele firm, które napotkały poważne trudności po odejściu swojego znamienitego założyciela czy lidera. Doskonale ilustrują to przypadki firm takich jak Ford czy Walmart; nawet

Microsoft, największy rywal Apple, nie radził sobie najlepiej po tym, jak Steve Ballmer przejął stery po legendarnym Billu Gatesie.

Lata mijały, a ludzie nadal powątpiewali, czy Apple przetrwa pod rządami Cooka. „Pytanie o to, czy Cook będzie w stanie podtrzymać impet Apple, pojawia się chyba częściej niż jakiekolwiek inne" – oceniał w marcu 2015 roku, czyli trzy i pół roku po śmierci Jobsa, Michael Useem, profesor zarządzania w Wharton i dyrektor tamtejszego Center for Leadership and Change Management, w rozmowie z „Fortune"[55] . O powszechności ponurych nastrojów niech świadczy również to, że w 2014 roku, czyli trzy lata po śmierci Jobsa, wielką popularnością cieszyła się książka *Haunted Empire* reporterki „Wall Street Journal" Yukari Iwatani Kane[56] . W książce czytamy między innymi: „Tim Cook co prawda przejął kontrolę nad rozległym imperium Apple, ale nie był w stanie wyjść z cienia swojego szefa. Należało się więc zastanawiać, czy będzie potrafił uwolnić się od tego cienia. Jak ktokolwiek miałby konkurować z tym genialnym i niezapomnianym wizjonerem, który pozostaje obecny nawet po swojej śmierci?"[57] .

Jobs miał pewną konkretną wizję dla Apple. Wielu komentatorów obawiało się, że gdy Cook przejmie stery, ta wizja przestanie się liczyć. W wywiadzie udzielonym „Playboyowi" w 1985 roku – tym samym roku, kiedy to usunięto go z Apple na dziesięć lat – Jobs utyskiwał, że „firmy rozrastające się do rozmiarów wielomiliardowych organizacji z jakiegoś powodu tracą przyświecającą im wizję"[58] . W chwili jego śmierci Apple było już od dawna taką wielomiliardową organizacją. Nie było chyba takiego wskaźnika, który by nie wypadał rekordowo na tle jej dotychczasowej historii. Mimo to dopóki u sterów stał Jobs, firma konsekwentnie trwała przy swojej wizji. Czy Cook dostatecznie dobrze rozumiał istotę produktów firmy, czy wystarczająco się nimi fascynował? Czy miał jakąś wizję przyszłości firmy Apple?

Współpracownicy Cooka doskonale zdawali sobie sprawę z ciężaru odpowiedzialności, który brał na swoje barki ich dotychczasowy dyrektor operacyjny. Niektórzy z początku się denerwowali. To było „przytłaczające" wyzwanie, oceniał Greg Joswiak, wiceprezes Apple ds. globalnego marketingu produktu, zatrudniony w firmie od ponad 30 lat (i współpracujący z Cookiem od 20). „To trochę tak, jakby jeździć na rowerze, tyle że to nie jest rower, tylko motocykl, a tak naprawdę to

harley – stwierdził w wywiadzie udzielonym w nowej, kosmicznej siedzibie głównej Apple 19 marca 2018 roku. – To było niebagatelne wyzwanie”.

Nawet jeśli Cook niepokoił się na myśl o tym wyzwaniu, to z całą pewnością nie dawał tego po sobie poznać – nawet w relacjach z najbliższymi współpracownikami, takimi jak Joswiak. „Świat się denerwował”, ale „nawet jeśli [Cook] też, to nie było tego po nim widać”[59] . Gdyby nie zachował spokoju w obliczu tego znaczącego wyzwania, sytuacja firmy po śmierci Jobsa mogłaby wyglądać znacznie gorzej. Cook mógł być zagadką dla całego zewnętrznego świata, ale pracownicy Apple dobrze znali jego styl pracy. „W początkowym okresie zbierał zupełnie niezasłużone cięgi […] świat chciał go porównywać do Steve’a”. A przecież Cook „nie zamierzał próbować być Steve’em – oceniał Joswiak. – To było bardzo rozsądne, bo przecież nikt nie mógł być Steve’em. […] Tim był po prostu Timem. Oferował firmie to, co miał jej do zaoferowania”.

Podobnie jak większość skutecznych liderów, Cook kierował firmą, wykorzystując właściwe sobie atuty. We wrześniu 2014 roku w wywiadzie dla Charliego Rose’a wyjaśniał, że Jobs nigdy nie oczekiwał od niego, że będzie kierował firmą na jego modłę: „Wybierając mnie, wiedział, że nie jestem taki jak on, że nie jestem jego kopią. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że dobrze to przemyślał, że zastanowił się nad tym, kogo chciałby widzieć na czele firmy. Dla mnie zawsze było to źródłem wielkiego poczucia odpowiedzialności”[60] . Cook oznajmił, że bardzo zależy mu na tym, aby dalej rozwijać to, co stworzył Jobs, i że „całym sobą angażuje się w prowadzenie firmy”, ale jednocześnie nigdy nie starał się być jak Jobs: „Wiedziałem, że mogę być tylko tym, kim jestem. Próbuję więc być najlepszym Timem Cookiem, jakim mogę być”.

Dokładnie tak to wygląda w praktyce.

Rozdział 2.

Wyobrażenie o świecie rodem z Głębokiego Południa

Sweet Home Alabama

Timothy Donald Cook urodził się 1 listopada 1960 roku w Mobile w stanie Alabama. Mobile to trzecie co do wielkości miasto w tym stanie, położone nad Zatoką Meksykańską. Timothy był drugim z trzech synów Dona i Geraldine Cooków[61] . Rodzice pochodzili ze wsi. Don pracował w stoczni, w największym wówczas miejscowym zakładzie, czyli Alabama Dry Dock and Shipbuilding. Budował i naprawiał okręty wojskowe na Pinto Island. Geraldine dorabiała trochę w aptece, a poza tym zajmowała się domem.

Cook jako dziecko miał doskonałe relacje z rodzicami i całe życie darzył ich serdecznymi uczuciami. „Dzwoni co niedziela, cokolwiek się dzieje, cokolwiek akurat robi – powiedział jego ojciec w wywiadzie telewizyjnym w 2009 roku, na dwa lata przed objęciem przez Tima stanowiska dyrektora generalnego Apple. – Europa, Azja, gdzie by nie był, co niedziela dzwoni do matki. Nigdy nie zdarzyło mu się o tym zapomnieć”[62] . Geraldine zmarła w 2015 roku, w wieku 77 lat. Tim do dziś utrzymuje z ojcem bliskie relacje.

W pewnym momencie rodzina na krótko przeprowadziła się z Mobile do Pensacoli na Florydzie (te dwa miejsca dzieliła godzina drogi). Don pracował tu w dużej bazie marynarki wojennej. W 1971 roku, gdy Tim chodził do gimnazjum, rodzina wróciła jednak do Alabamy i zamieszkała przy East Silverhill Avenue w Robertsdale, niewielkim miasteczku położonym na wiejskich terenach, gdzieś w samym środku hrabstwa Baldwin, pod względem powierzchni największego w całym stanie. Don i Geraldine wybrali właśnie Robertsdale, aby ich trzej synowie mogli chodzić do tamtejszych świetnych szkół publicznych[63] .

Lata szkolne

Robertsdale to typowe południowoamerykańskie miasteczko. Teoretycznie ma prawa miejskie, ale zajmuje obszar zaledwie 13 kilometrów kwadratowych i zamieszkuje je niewiele ponad 5 tysięcy osób[64] . Jest zatem dziesięciokrotnie mniejsze niż kalifornijskie Cupertino. Gdy Cook był dzieckiem, liczyło zaledwie 2,3 tysiąca mieszkańców i było o połowę mniejsze. Wszyscy się tam znali.

Spokojne miasteczko pojawiło się na mapie na początku XX wieku za sprawą okolicznych żyznych gleb. Główne źródło jego utrzymania stanowiło wówczas rolnictwo, dopiero z czasem ośrodek zaczął uzyskiwać dodatkowe dochody od przejezdnych podróżujących w kierunku plaż nad Zatoką Meksykańską położonych zaledwie 40 minut na południe od Robertsdale. Za czasów młodości Cooka nie było tam kina ani kręgielni, a największej rozrywki dostarczał mieszkańcom jesienny jarmark. Geraldine opisywała to miejsce – nie bez życzliwości – jako „taką niewielką dziurę w ziemi”[65] . Władzę w mieście od 30 lat sprawuje ten sam burmistrz[66] .

Rodzice Cooka byli wierzący, więc i on wyniósł z domu przywiązanie do tradycji religijnej. Przez cały okres kariery zawodowej odwoływał się do swoich chrześcijańskich korzeni. „Jako dziecko zostałem ochrzczony w Kościele baptystów i ta wiara zawsze była ważnym elementem mojego życia” – napisał w 2015 roku we wstępniaku opublikowanym na łamach „Washington Post”[67] . Można więc zakładać, że to między innymi wiara kształtowała jego osobowość jako życzliwego i szczodrego lidera. Powoływał się na Boga również wtedy, gdy na łamach „Bloomberga” w 2014 roku poinformował świat, że jest gejem. Napisał: „Bycie gejem uważam za jeden z największych darów, jakie otrzymałem od Boga”[68] . Dziś Cook nie odwołuje się zbyt często do religii, ale nie ulega wątpliwości, że jego przekonania w znacznym stopniu ukształtowały go jako człowieka i lidera.

Wszystko wskazuje na to, że Cook jako dziecko dobrze odnajdywał się w rzeczywistości Robertsdale. Nie miał w sobie nic z nastoletniego chuligana, na którego kreował się Jobs. Był skromnym i pracowitym uczniem, który miał zawsze same piątki. Na zdjęciach z tamtych czasów możemy zobaczyć może nieco gapowatego, ale raczej wysportowanego młodzieńca z bujną czupryną i uśmiechem na twarzy.

Cook świetnie sobie radził z algebrą, geometrią i trygonometrią. Miał zdolności analityczne. Przez sześć lat nauki w gimnazjum i szkole średniej

co roku zdobywał tytuł „najpilniejszego ucznia”, a w 1978 roku uzyskał drugą najlepszą średnią w roczniku, w związku z czym miał okazję wygłosić przemowę rozpoczynającą uroczystość zakończenia szkoły[69] .

Jego nauczycielka matematyki Barbara Davis wspominała: „Można było na nim polegać. Rzetelnie podchodził do nauki, więc mogłam być spokojna, że wszystko będzie zrobione”[70] . Podobną opinię na jego temat wyrażało wielu jego współpracowników i byłych przełożonych. Wszyscy twierdzili, że można było na niego liczyć i że zawsze wywiązywał się z powierzonych mu zadań. Ta skuteczność w działaniu stała się wyznacznikiem całej jego kariery zawodowej.

Cook pilnie się uczył, ale był też towarzyskim i lubianym kolegą. „Nikt go nie nazywał kujonem – wspominała Davis. – To był jeden z tych dzieciaków, w towarzystwie których miło spędzało się czas”[71] . Koledzy komplementowali go za inteligencję i życzliwość, zwracali też uwagę na jego poczucie humoru. Teresa Prochaska Huntsman, która jako jedyna ukończyła szkołę z lepszym wynikiem niż Cook, a w związku z tym wygłaszała przemówienie zamykające uroczystość zakończenia szkoły, powiedziała o nim: „On nie był jednowymiarowy. Nie znam nikogo, kto by go nie lubił. To była świetna osobowość”[72] .

Inna koleżanka z klasy, a prywatnie również jego przyjaciółka, Clarissa Bradstock, wspominała: „To był naprawdę mądry i oczytany chłopak ze świetnym poczuciem humoru. Spędzaliśmy razem dużo czasu. Oglądaliśmy *Saturday Night Live* […] i po prostu rozmawialiśmy o szkole i wszystkim innym”[73] . Dodała jeszcze: „To niesamowite, że ktoś z małego miasteczka na południu Alabamy może osiągnąć tyle, ile on osiągnął. To wiele mówi o naszym kraju […], ale też i o nim samym”. Szkolni przyjaciele Cooka są dumni z jego dokonań.

Pierwsze doświadczenia biznesowe

Cook był wzorowym uczniem, ale realizował się również w dziedzinach pozaszkolnych i już w młodym wieku przejawiał talenty biznesowe. Grał na puzonie w szkolnym zespole i regularnie występował podczas szkolnych potańcówek, meczów futbolowych, parad i różnych innych imprez, do których angażowano orkiestrę[74] . Po szkole zarabiał niewielkie kwoty na roznoszeniu miejscowej gazety „Press-Register”, pracował w restauracji,

a także – razem z matką – na część etatu w aptece Lee Drugs. Apteka mieściła się w jedynym w Robertsdale centrum handlowym o nazwie Spaceway, zlokalizowanym przy głównej ulicy miasta. Apteka ciągle tam jeszcze działa i chyba nawet nieźle prosperuje, czego już raczej nie można powiedzieć o samej ulicy – królują na niej bowiem najróżniejsze opustoszałe i zabite dechami lokale. Najprężniej działa tu chyba kilka tanich jadłodajni i wypożyczalnia traktorów. Większość handlu Robertsdale przeniosła się na obrzeża miasteczka. To właśnie tam należy teraz szukać restauracji typu fast food, tam działają sklepy typu Dollar General i Family Dollar, tam ulokował się Walmart Supercenter. Jak twierdził jeden z okolicznych mieszkańców, z którym miałem okazję rozmawiać podczas mojej wizyty w Robertsdale w czerwcu 2018 roku, to właśnie w tym ostatnim sklepie Cook od czasu do czasu się zaopatrywał.

Wracając do lat szkolnych, Cook znalazł również czas, żeby zająć się przygotowywaniem rocznika. W ostatnim roku nauki podjął się bardzo odpowiedniej dla siebie roli menedżera biznesowego tego projektu. Odpowiadał za finansową stronę projektu i zdołał pozyskać reklamodawców, których wkład wystarczył na pokrycie kosztów produkcji rocznika. Na zdjęciach wykonanych do tej publikacji wszyscy członkowie ekipy produkcyjnej wystąpili w takich samych bluzach (Cook stoi w środku z przodu, z czegoś się śmieje). Na bluzach widnieje napis: „Też już masz?”. To zapewne element taktyki sprzedażowej, która miała zachęcić uczniów do nabycia egzemplarza rocznika.

Dzięki wysiłkom Cooka w tym konkretnym roku sprzedaż rocznika osiągnęła rekordowy poziom, zarówno jeśli chodzi o liczbę sprzedanych sztuk, jak i wysokość zgromadzonych środków (tak wynika z informacji zawartych w samym roczniku). Barbara Davis powiedziała o Cooku, że to był „dokładnie ktoś taki, kogo było trzeba” do tego rodzaju zadania[75] . Pracując w kilku różnych miejscach i jednocześnie realizując projekt związany z wydaniem rocznika, Cook już w bardzo młodym wieku zdobywał cenne doświadczenie zawodowe. Kładł też podwaliny pod swoją przyszłą etykę pracy i odkrywał w sobie smykałkę biznesową, którą miał w przyszłości rozwijać. Wiele lat później, już w Apple, bił rekordy tak samo jak na początku swojej drogi, gdy pracował przy roczniku.

Historia ze szkolnym rocznikiem ma też wiele innych aspektów, w których można dostrzec zapowiedź przyszłości Cooka w Apple. Na jednym ze zdjęć z rocznika z przedostatniej klasy Cook pozuje

w towarzystwie koleżanki. Przy okazji prezentuje też do aparatu parę dużych słuchawek i elektryczną maszynę do pisania, czyli ówczesne nowinki technologiczne. Nagłówek głosi: „Teresa i Tim korzystają z nowych metod wspomagających proces nauki". Gdyby Cook wtedy wiedział, że pewnego dnia stanie na czele największej firmy technologicznej w historii świata…

Wpływ rzeczywistości Robertsdale na postrzeganie świata przez Cooka

Robertsdale charakteryzuje się wylewną gościnnością i staromodnym urokiem typowym dla południowych miasteczek, gdzieś w tle tego wszystkiego ciągle jednak pobrzmiewa jeszcze nutka rasizmu. Cook zetknął się z nim w Robertsdale, co miało na niego istotny wpływ – ukształtowało jego światopogląd i wzmocniło przywiązanie do kwestii równości.

Rodzice Cooka twierdzili co prawda, że przenieśli się do Robertsdale z Pensacoli, aby ich dzieci mogły chodzić do możliwie jak najlepszych szkół, ale tak się składa, że nie oni jedni w tamtym okresie zdecydowali się na przeprowadzkę. W związku z desegregacją w szkołach publicznych w Pensacoli zaczęły narastać napięcia na tle rasowym, co skłoniło wiele białych rodzin do przeprowadzki do pobliskiej Alabamy[76] . Desegregacja w szkołach publicznych w stanie Alabama została przeprowadzona wcześniej, bo już w 1963 roku, ale napięcia z tym związane wyczuwało się wyraźniej w większej i bardziej zróżnicowanej pod względem rasowym Pensacoli niż w zamieszkałym głównie przez białych Robertsdale (według danych spisowych biali mieszkańcy nadal stanowią tam 85%)[77] .

„W szkole było niewielu Afroamerykanów – powiedziała Clarissa Bradstock, szkolna koleżanka Cooka. – Hrabstwo Baldwin […] należało wówczas do najbogatszych, dzięki ropie naftowej. Ta nasza szkoła […] była mała. Nie pamiętam ze szkoły żadnych jawnie rasistowskich incydentów, ale Alabama […] ciągle borykała się jeszcze z poważnymi problemami związanymi z segregacją rasową. Zdarzało się, że ludzie opowiadali sobie rasistowskie dowcipy, nie przejmując się tym, że tuż obok stoją Afroamerykanie. Tak to wtedy było"[78] .

W rzeczy samej na kilka lat przed tym, jak rodzina Cooków przeprowadziła się do Robertsdale, w sklepie Piggly Wiggly

zlokalizowanym przy głównej ulicy miasta działały dwa odrębne kraniki z publicznie dostępną wodą pitną. Jeden z mieszkańców hrabstwa Baldwin, pragnący zachować anonimowość, tak opisywał oczywiste przejawy rasizmu, które miał okazję zaobserwować w swojej okolicy: „W 1966 roku mój brat umawiał się ukradkiem z czarnoskórą dziewczyną, ale w końcu jacyś biali go nakryli, gdy poszedł do baru, żeby jej kupić burgera. Ona na wszelki wypadek została w samochodzie. Gdy wyszedł z baru ci ludzie pojechali za nim swoim pick-upem [mimo że był biały]. Dopadli go i potwornie pobili, a potem zostawili w lesie, żeby tam skonał. […] On potem przez tydzień mógł jeść tylko zupę przez słomkę”[79] . W tamtym czasie w Alabamie tego typu rasistowskie wybryki nie należały niestety do rzadkości.

Cook również zetknął się z rasizmem, co wpłynęło na jego postawy w przyszłości. Na początku lat siedemdziesiątych, gdy chodził do trzeciej klasy liceum, jechał akurat wieczorem mało uczęszczaną podmiejską drogą na swoim nowym rowerze z dziesięcioma biegami, gdy dostrzegł na uboczu ogień. Podjechał w to miejsce i zobaczył płonący krzyż, a wokół niego ludzi z Ku Klux Klanu w białych pelerynach i kapturach. Co prawda organizacja ta osiągnęła rekordową liczbę 4 milionów członków w 1925 roku, a od tamtej pory skurczyła się do zaledwie kilku tysięcy, ale na Południu ludzie z KKK ciągle jeszcze się spotykali i to wcale nie tak rzadko[80] . Tamto zgromadzenie ustawiło płonący krzyż na terenie należącym do miejscowej czarnoskórej rodziny. Cook bez zastanowienia krzyknął: „Dość tego!”, a oni wtedy wszyscy na niego spojrzeli. Jeden z zakapturzonych mężczyzn odsłonił twarz. Był to diakon z jednego z kościołów działających w Robertsdale. Kazał Cookowi odjechać[81] . Młody człowiek bardzo mocno to przeżył.

Cook przywołał to wspomnienie w 2013 roku podczas odbierania nagrody IQLA Lifetime Achievement Award przyznanej przez jego macierzystą uczelnię, Auburn University: „Ten obraz trwale zapisał się w mojej pamięci i na zawsze zmienił moje życie. Dla mnie ten płonący krzyż był symbolem ignorancji, nienawiści i strachu odczuwanych wobec wszystkiego, co nie należy do większości. Nigdy nie potrafiłem tego zrozumieć”. Doświadczenia z rasizmem już w młodości wpłynęły na jego podejście do życia, a później także na jego praktyki biznesowe.

Cook stanowczo twierdzi, że był świadkiem takiego wydarzenia, ale niektórzy mieszkańcy Robertsdale podważają prawdziwość tej relacji.

Nawiązując do doniesień o tym, jakoby członkowie Ku Klux Klanu mieli spalić w miasteczku krzyż, dawny kolega Cooka z lat szkolnych, Ted Pratt, powiedział: „Ciągle jeszcze mam w Robertsdale rodzinę i znajomych i nikt sobie niczego takiego nie przypomina. […] Ta historia budzi poważne wątpliwości […] wśród tych, którzy czują się związani z Robertsdale". Nie ma nic dziwnego w tym, że dawni i obecni mieszkańcy miasta nie chcą, żeby kojarzono ich z Ku Klux Klanem, i denerwują się, że znany korporacyjny dyrektor kreśli taki niekorzystny obraz ich społeczności.

Na Facebooku, na stronie o nazwie „Robertsdale, Past and Present", powstał dość długi wątek, w którym dziesiątki byłych i obecnych mieszkańców miasteczka podają w wątpliwość wspomnienia Cooka. „Tim Cook kłamie w tej sprawie w żywe oczy – napisał użytkownik podpisujący się jako Rod Jerkins. – Coś takiego nigdy nie miało miejsca". (Jego komentarz zebrał sześć lajków, najwięcej w tym wątku). Nie znalazłem w tej dyskusji komentarzy przychylnych Cookowi. Spośród 143 zamieszczonych wpisów, niemal wszystkie podważały prawdziwość jego wspomnienia. Inny komentujący, Marvin Johnson, dodał: „Pytałem krewnych, którzy mieszkają tu znacznie dłużej niż ja […], ponad pół wieku. Powiedzieli mi, że nic takiego nigdy się nie wydarzyło". Jeszcze ktoś inny napisał: „Kłamie w żywe oczy. I tyle"[82] .

Analizując ten wątek na Facebooku, trudno oprzeć się wrażeniu, że wielu mieszkańców Robertsdale stara się po prostu wyprzeć pewne fakty. We wpisach na Facebooku nikt nie będzie się przyznawać do działalności w Ku Klux Klanie, nawet gdyby miało chodzić o wydarzenia sprzed kilkudziesięciu lat. Kilku uczestników dyskusji przyznawało, że choć nigdy nie widzieli płonących krzyży, to widywali spalone krzyże. Ktoś wspominał, że płonący krzyż pojawił się kiedyś podczas bożonarodzeniowej parady w pobliskim miasteczku. Gorzka prawda jest tak, że Ku Klux Klan zapisał się ze swoją działalnością również na kartach historii Robertsdale.

Posłanka stanowa Patricia Todd twierdzi, że Ku Klux Klan był niewątpliwie aktywny w okresie dzieciństwa Cooka, a jego aktywność trwa do dziś: „W ciągu ostatnich lat rozprowadzali ulotki w różnych społecznościach na terenie Birmingham. Ludzie nie mogą się wyprzeć tej niezbyt jasnej karty w historii Alabamy, jaką jest walka o prawa obywatelskie […], a rasizm ciągle jeszcze ma tam powodzenie. […] Nikt

tego głośno nie mówi, ale wielu ludzi nadal żywi silną nienawiść wobec tych, którzy się od nich różnią”[83] .

Kilka lat po tych wydarzeniach Cook zetknął się z rasizmem jeszcze raz, co również bardzo przeżył. Miał wtedy 16 lat. Jego praca zdobyła pierwszą nagrodę w konkursie organizowanym przez miejscowe przedsiębiorstwo komunalne, Alabama Rural Electric Association. Temat konkursu brzmiał: „Wiejskie spółdzielnie elektryczne jako ambitny gracz wczoraj, dziś i jutro”[84] . Cook napisał esej ręcznie, ponieważ jego rodziny nie było stać na maszynę do pisania.

Nagrodzono go wycieczką do Waszyngtonu, gdzie miał okazję wziąć udział w kilku uroczystych bankietach i wysłuchać przemowy prezydenta Jimmy’ego Cartera w Białym Domu. Cieniem na tej wyprawie położyło się natomiast spotkanie z gubernatorem Alabamy George’em Wallace’em, zagorzałym zwolennikiem segregacji, który w latach sześćdziesiątych bezskutecznie opierał się działaniom rządu federalnego prowadzącym do integracji rasowej w szkołach publicznych. Cook żałował później, że wymienił z Wallace’em uścisk dłoni: „Spotkanie z gubernatorem mojego stanu nie było dla mnie zaszczytem. Ten uścisk dłoni był jak zdrada własnych przekonań. Czułem się z tym źle, jakbym się wyrzekł cząstki mojej duszy”[85] .

Na szczęście Cook potrafił wyciągnąć z tego wydarzenia wnioski na przyszłość i dziś zdecydowanie sprzeciwia się rasizmowi w każdej postaci, a także stale pracuje nad tym, aby w Apple panowała atmosfera większej otwartości. Odkąd objął stery firmy, Apple zatrudnia więcej przedstawicieli mniejszości niż wiele innych firm z Doliny Krzemowej. Poza tym firma szczodrze wspiera uczelnie, które przyciągają czarnoskórych studentów, a także akcje i fundacje stawiające sobie za cel zachęcanie przedstawicieli mniejszości do podejmowania studiów w dziedzinach łącznie określanych jako STEM (nauka, technika, inżynieria i matematyka).

Wiele spośród tych wartości, które stara się zaszczepić w Apple, w bezpośrednim stopniu wiąże się z jego młodzieńczymi doświadczeniami z dyskryminacją. W 2013 roku, przemawiając do studentów Fuqua School of Business przy Duke University (to tam zrobił dyplom MBA), Cook wspominał dwóch bohaterów swojej młodości, a mianowicie Martina Luthera Kinga Juniora i Roberta F. Kennedy’ego. „Urodziłem się i dorastałem na Południu. W młodości miałem okazję widywać najgorsze przejawy dyskryminacji, od których dosłownie robiło mi się niedobrze” –

powiedział do zgromadzonych. Kinga i Kennedy’ego tak bardzo podziwiał, ponieważ obaj byli skłonni ryzykować życiem, aby walczyć z dyskryminacją: „Właśnie dlatego mam w swoim gabinecie trzy zdjęcia, dwa przedstawiające Kennedy’ego i jedno z Kingiem. W moim gabinecie nie ma żadnych innych zdjęć. Patrzę na nie codziennie i […] myślę o tym, jakimi niesamowitymi wzorcami są dla nas wszystkich. […] To nie jest żadna deklaracja polityczna. To deklaracja woli traktowania wszystkich sprawiedliwie”[86] .

Nienawiść i dyskryminacja, których Cook doświadczył w okresie młodości, zapisały się na trwałe w jego pamięci i bezpośrednio wpływały na postępowanie w życiu i biznesie. Jak twierdzi Lisa Jackson, pierwsza czarnoskóra kobieta, która kiedykolwiek stanęła na czele amerykańskiej Agencji Ochrony Środowiska, a którą w 2013 roku Cook zatrudnił, żeby kierowała wysiłkami Apple związanymi właśnie z ochroną środowiska, te wczesne doświadczenia z Południa w istotnym stopniu wpłynęły na to, jak Tim zapatruje się na świat. „To integralny element jego osobowości – powiedziała. – Jak się jest z Południa, to się zetknęło z paskudnymi rzeczami, ale poznało się też smak obietnicy i nadziei. Ja nie potrafię o tym zapomnieć i Tim też o tym mówi”[87] .

Korzenie alabamskiego aktywizmu

Cook wiernie trwa przy swoich zasadach od początku kariery zawodowej, wcielając je w życie w Apple i poza nim. W 2015 roku przemawiał do absolwentów George Washington University. Wyraził wówczas przekonanie, że nie powinno się wybierać między „dobrym życiem a życiem dobrze”[88] . Jego przywiązanie do zasad bezpośrednio przyczyniło się do sukcesu firmy Apple, a przecież nie brakowało pokus na tej drodze. W maju 2014 roku jeden z członków konserwatywnego think tanku (National Center for Public Policy Research) naciskał na niego w sprawie niekorzystnego oddziaływania programów zrównoważonego rozwoju na wyniki finansowe Apple. Cook się nie ugiął: „Gdy pracujemy nad tym, aby nasze urządzenia były dostępne dla niewidomych, to cholerne ROI [zwrot z inwestycji] mnie nie interesuje”[89] . Takie samo podejście prezentuje w kwestiach związanych z ochroną środowiska, bezpieczeństwa pracy i innych dziedzin. „Jeśli inwestor oczekuje ode mnie, że zrobię coś

tylko ze względu na ROI, to powinien się naszych akcji pozbyć” – odparował konserwatywnemu rozmówcy. Potem NCPPR wydało oświadczenie, w którym skrytykowano stanowisko Cooka: „Po dzisiejszym spotkaniu dla inwestorów stało się jasne, że Apple marnuje niebywałe pieniądze, pieniądze swoich akcjonariuszy, na walkę z tak zwanymi zmianami klimatu”[90] . Cook pozostał, jak zawsze, wierny swoim zasadom.

To przywiązanie do wartości moralnych, ukształtowane jeszcze w okresie dzieciństwa, wydaje się jedną z najbardziej oczywistych różnic wizerunkowych między nim a Jobsem[91] . Jobs rezygnował z działalności charytatywnej, zdawał się nie przejmować kwestią zrównoważonego rozwoju i rzadko kiedy poruszał w swoich rozważaniach kwestie społeczne. Uważał, że wystarczająco dużo osiąga, tworząc wyjątkowe produkty. Macintosh, z nadzwyczajnym graficznym interfejsem, bardzo skutecznie zmienił świat na lepsze. Jobs wychodził z założenia, że pracując w Apple, może zrobić dla świata znacznie więcej, niż przekazując jakiekolwiek środki na działalność charytatywną.

Cook podchodził do tego inaczej, bardziej subtelnie i wieloaspektowo. Z wielką dumą mówił o jakości produktów Apple, ale często skupiał się również na tym, że jako dyrektor generalny może wykorzystywać firmę w charakterze „siły dobra”[92] . Jak się przekonamy w kolejnych rozdziałach, istotnie zwiększył nakłady Apple na działalność dobroczynną i zaangażował organizację w działalność związaną z odnawialnymi źródłami energii. Cały czas dąży też do tego, aby produkty Apple w mniejszym stopniu truły planetę, a w większym podlegały recyklingowi, stara się także pozyskiwać dostawy z bezpiecznych źródeł i ograniczać wyzysk. Wkłada wiele wysiłku w budowanie dostępnego dla wszystkich i zróżnicowanego miejsca pracy.

Cook wyznaje zasady moralne wyniesione z chrześcijańskiego domu, w którym przywiązywało się dużą wagę do typowej południowej przyzwoitości. Poza tym wzoruje się na postaciach Martina Luthera Kinga Juniora i Roberta F. Kennedy’ego. „Odwołuję się do poczucia moralności, które wyniosłem z domu, poznałem w Kościele i wypracowałem sam. To nimi się kierowałem, dokonując na swojej drodze kolejnych odkryć” – wspominał w jednym ze swoich wystąpień. Wiele wyniósł też z lektury książek. Jako dziecko miał wypożyczyć z biblioteki w Robertsdale powieść *Zabić drozda* Harper Lee. Opowieść o dobrodusznym prawniku Atticusie

Finchu, który toczy słuszną walkę z rasizmem w fikcyjnym miasteczku w Alabamie, zrobiła na nim duże wrażenie[93] .

Nie bez wpływu na jego stosunek do marginalizowanych grup mniejszościowych miało zapewne i to, z czym zmagał się na Południu w młodości jako gej. O tym konkretnym aspekcie swojego życia prywatnego nigdy publicznie nie wspominał, dopóki w 2015 roku Stephen Colbert otwarcie go o to nie zapytał podczas swojego talk-show: „Czy to doświadczenie dorastania w Alabamie w roli niby-członka społeczności, ale z uwagi na orientację seksualną jednak będącego odmieńcem, miało wpływ na to, że teraz stara się pan pomagać ludziom, którzy zmagają się z różnymi trudnościami?”. Cook udzielił odpowiedzi twierdzącej, dodając, że czuł się w obowiązku przeciwdziałać szerzącej się homofobii: „Nad tymi dzieciakami znęcano się w szkole, w zasadzie je po prostu dyskryminowano. Rodzice się ich wyrzekali. Musiałem coś zrobić. Czułem się w obowiązku coś zrobić”[94] . W ten oto sposób Cook na chwilę wpuścił opinię publiczną do swojego życia prywatnego, na ogół dość pilnie strzeżonego.

Inni komentatorzy szybko podchwycili ten trop i zaczęli kojarzyć zaangażowanie Cooka w walkę o progresywne prawa człowieka z jego homoseksualizmem. „Jestem przekonana, że jako człowiek, który dorastał w Alabamie w latach sześćdziesiątych, który doświadczył tego, czego doświadczył, zwłaszcza będąc gejem, musiał rozumieć ryzyko, jakie pociąga za sobą milczenie” – powiedziała Kerry Kennedy, córka Roberta F. Kennedy’ego i aktywistka walcząca o prawa człowieka[95] . To dlatego „nie boi się odezwać, gdy coś jest nie tak”.

Cook niewiele mówił o tym, czego doświadczał w młodości jako gej, wiele wskazuje jednak na to, że w szkole średniej się nie ujawnił. Jego przyjaciółka Clarissa Bradstock twierdzi, że w latach szkolnych nie zdawała sobie sprawy z jego orientacji seksualnej – i że nawet była w nim zadurzona[96] . Podkreśla, że ich szkoła nie należała do szczególnie tolerancyjnych: „Byli tam ludzie, o których bym powiedziała, że pewnie mają inną orientację seksualną, ale nie mówiło się nic na ten temat. Nikt ich nie dręczył, ale oczywiście nie mogli się ujawniać”.

„O Robertsdale nie można by powiedzieć, że to nasz stanowy bastion liberalizmu – oceniła posłanka Patricia Todd, która jako jedyna przedstawicielka ciała ustawodawczego otwarcie przyznaje się do orientacji homoseksualnej. – Mogłoby mu być bardzo ciężko, gdyby się ujawnił

w młodości”[97] . Do tej opinii zdaje się przychylać jeden z mieszkańców hrabstwa Baldwin, który prosił o zachowanie anonimowości: „To bardzo możliwe, że ludzie by go unikali, gdyby wiedzieli, że jest gejem. Wiele mówiło się o tym, że na gejów organizuje się zasadzki i że są bici, również przez policjantów, którzy potem opowiadali sędziom, że ofiara »spadła ze schodów«”[98] . Trudno się więc dziwić, że w okresie zamieszkiwania w Robertsdale Cook nie mówił otwarcie o swojej orientacji.

Dziś jednak wielu chwali go za to, że się ujawnił. Todd również. Jej zdaniem dzięki temu wielu innych ludzi również miało odwagę to zrobić i bycie gejem zaczęło być postrzegane jako coś normalnego: „Moim zdaniem to bardzo wiele zmienia, że ludzie tacy jak Tim czy inni dyrektorzy generalni otwarcie deklarują orientację homoseksualną. Ludzie zaczynają sobie uświadamiać, jak bardzo różnorodną jesteśmy społecznością i że tak naprawdę jesteśmy wszędzie. W przeciwieństwie do innych ruchów społecznych związanych z płcią, rasą czy pochodzeniem etnicznym my możemy pozostać w ukryciu. Teraz jednak ludzie czują, że mogą się ujawnić. Tim walnie się do tego przyczynił. […] Gdy dyrektor generalny tak wielkiej firmy otwarcie mówi, że jest gejem, to ludziom nagle otwierają się oczy”[99] . Właśnie o to Cookowi chodziło. Ujawniając swoją orientację we wstępniaku „Bloomberga”, napisał: „Jeśli informacja o tym, że dyrektor generalny Apple jest gejem, pomoże komuś pogodzić się z własną tożsamością, przyniesie ulgę komuś, kto czuje się osamotniony, albo zachęci ludzi do walki o równość, to nie będę żałować, że poświęciłem w tym celu cząstkę mojej prywatności”[100] .

Bez fanfar w domu

Mieszkańcy Robertsdale wiedzą oczywiście, jak wiele osiągnął Cook, ale dziś nikt tam specjalnie nie chwali się jego sukcesami. Niektórzy przyjaciele czy koledzy z czasów szkolnych mówią o jego dokonaniach z dumą, ale na próżno gdziekolwiek szukać jakichkolwiek – starych czy nowych – tablic albo pucharów z jego nazwiskiem. W witrynie na szkolnym korytarzu znajduje się wystawa poświęcona gwieździe futbolu Joe Childressowi, który uczył się tam w latach pięćdziesiątych, a potem grał w NFL. Na temat Cooka nie ma nic. Być może to dlatego, że spełnia się w biznesie, a nie w sporcie. Jeden z dzisiejszych mieszkańców Robertsdale

twierdzi, że ludzie go tam po prostu nie znają, bo kogo w małym miasteczku w Alabamie interesują jacyś dyrektorzy globalnych korporacji[101] .

Ludzie, którzy go znają, uważają chyba, że mógł zrobić więcej dla lokalnej gospodarki. Na stronie „Robertsdale, Past and Present", na Facebooku, sporo mówi się o tym, dlaczego nie wykorzystał potencjału firmy Apple, żeby jakoś wesprzeć swoje rodzinne okolice[102] . Jeden z użytkowników zastanawia się, dlaczego Robertsdale nie jest dziś technologicznym centrum Alabamy, skoro to właśnie stąd pochodzi Cook. Wiele osób zadaje sobie to samo pytanie.

Dwudziestoletni mieszkaniec Robertsdale, Dillan Gosnay, zwraca uwagę na trudności ze znalezieniem pracy w miasteczku. On pracuje dorywczo jako spawacz, imając się każdej roboty, ale nie ma stałego miejsca zatrudnienia. Nie on jeden zresztą. Podobnie jak wiele innych obszarów wiejskich na terenie Stanów Zjednoczonych, Robertsdale od dawna zmaga się z problemem bezrobocia. „Dla tutejszych mieszkańców największym problemem jest brak pracy. Jest ciężko, każdy ma ze trzy różne źródła dochodu. […] Nic tutaj nie ma, żadne duże firmy nie chcą tu mieć swojej siedziby głównej – powiedział jeden z mieszkańców chcący zachować anonimowość. – Moim zdaniem wielu ludzi chciałoby, żeby on tu coś sprowadził, żeby od tego przybyło miejsc pracy"[103] .

Trochę wody jednak upłynie, zanim Apple się tam pojawi. W Alabamie nie obowiązują obecnie żadne przepisy, które jednoznacznie zabraniałyby dyskryminacji ze względu na rasę, wiek czy orientację seksualną[104] . W 2014 roku Cook został włączony w skład elitarnego grona Alabama Academy of Honor. Wkrótce potem osobiście powiedział posłance Todd, że Apple nie będzie inwestować w tym stanie, dopóki nie zostaną wprowadzone tam przepisy antydyskryminacyjne: „W Alabamie nadal można stracić pracę ze względu na swoją orientację seksualną. Przeszłości nie możemy zmienić, ale możemy wyciągać z niej wnioski i tworzyć inną przyszłość"[105] .

Wkrótce po tej rozmowie z inspiracji Cooka posłanka Todd złożyła w stanowym parlamencie projekt ustawy antydyskryminacyjnej noszącej jego imię. „Tim uznał to za zaszczyt"[106] – powiedziała. Niestety ustawa nie została ostatecznie uchwalona. „Oczywiście nic z tego nie wyszło – opowiadała Todd. – Należę do Partii Demokratycznej, a parlament kontrolują Republikanie. Mają przeważającą większość. […] Nie można

było liczyć na to, że przyjmą ustawę antydyskryminacyjną. To był przede wszystkim symboliczny gest". Inicjatywa ostatecznie upadła, ale był to niewątpliwie krok we właściwym kierunku.

Cook najwyraźniej nie jest obojętny wobec Robertsdale i rodzinnego stanu. „Bardzo go interesuje to, co się dzieje w Alabamie – powiedziała posłanka Todd. – Uważnie śledzi wydarzenia. […] Próbuje wspierać rozwój stanu. Tylko że […] to jest Alabama, więc to trochę potrwa". W grudniu 2014 roku Cook przekazał pewną nieokreśloną, ale „znaczącą" darowiznę na rzecz waszyngtońskiej organizacji Human Rights Campaign, która przeznaczyła 8,5 miliona dolarów na trzyletnią kampanię wspierającą prawa gejów w Alabamie, Arkansas i Missisipi[107] . Inicjatywa pod hasłem „Project One America" cały czas trwa, a HRC realizuje ją za pośrednictwem biur terenowych i pełnoetatowych pracowników zatrudnionych we wszystkich trzech stanach[108] .

Odkąd Cook zaangażował się we wspieranie HRC, organizacja znacznie się rozrosła. Wedle własnych szacunków jest obecnie największą grupą walczącą o prawa obywatelskie społeczności LGBTQ na terenie kraju. Ma ponad 3 miliony członków i osób ją wspierających[109] . Cook podjął również działania na rzecz niedomagającego systemu szkolnictwa w tak zwanym „czarnym pasie" Alabamy, przekazując im iPady. Nazwa „czarny pas" odnosi się do regionów dotkniętych szczególnym ubóstwem, a nawiązuje do charakterystycznego koloru tamtejszej gleby. „Zaangażował się, ale jednocześnie wyraźnie powiedział miejscowym obieralnym urzędnikom, że nie będzie rozszerzał działalności na Alabamę, dopóki nie przyjmą przepisów antydyskryminacyjnych – wspominała posłanka Todd. – My tego oczywiście nie zrobimy, ponieważ jak wiadomo, wolimy wymachiwać Biblią niż sprowadzić do Alabamy miejsca pracy"[110] .

Cook inspiruje też przedstawicieli lokalnego biznesu do otwartego poruszania kwestii związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji – tym bardziej że przy obecnym stanie prawnym (przejawiającym się choćby ustawami dotyczącymi korzystania z publicznych toalet) mają oni trudności z przyciąganiem przedsiębiorców do Alabamy. „Gdyby mi ktoś dziesięć lat temu powiedział, że w walce z dyskryminacją naszymi największymi orędownikami będą wojsko i korporacje, to bym roześmiała mu się w twarz, a tymczasem tak to właśnie jest – opowiadała posłanka Todd. – Ciężko jest pozyskiwać dobrych pracowników i wspierać rozwój

gospodarczy, jak jest się postrzeganym jako zacofany stan przyzwalający na dyskryminację”[111] .

Zmiany następują powoli, ale Cook liczy na to, że Alabama ostatecznie zmieni prawo – liczy na to, ponieważ czuje się z tym miejscem związany. Regularnie tam przyjeżdża na mecze drużyny futbolowej Auburn, odwiedza też rodzinę. To tu spędził pierwszych 21 lat swojego życia i to miejsce wywarło na niego wpływ. Przemawiając do młodych ludzi w Birmingham w stanie Alabama, powiedział kiedyś: „To tu spędziłem większość czasu, w którym kształtowała się moja osobowość”[112] . Należy liczyć na to, że część tych młodych ludzi pójdzie jego śladem i że dzięki nim Alabama zmieni się na lepsze.

Inżynieria na Auburn

Po ukończeniu szkoły średniej w 1978 roku Cook wyjechał z Robertsdale, żeby kontynuować naukę na Auburn University. Tam uzyskał tytuł licencjata z inżynierii przemysłowej, realizując tym samym jeden ze swoich długoterminowych celów. „Od siódmej klasy powtarzał: »Chcę studiować w Auburn«”[113] – wspominała jego matka. Auburn University mieścił się dość blisko jego rodzinnego miasta, w odległości zaledwie trzech godzin jazdy samochodem od Robertsdale. Cook chciał zostać w rodzinnym stanie, więc do wyboru miał jeszcze University of Alabama w Tuscaloosa, ale uznał tę uczelnię za zbyt pretensjonalną. „Szło tam na studia zbyt wielu zamożnych ludzi – wyjaśniał. – To było miejsce, gdzie studiowali lekarze i prawnicy, a ja zawsze wolałem trzymać się z klasą pracującą. Przedstawiciele klasy pracującej szli na Auburn”[114] .

Bardzo trafnie wybrał kierunek studiów, to znaczy inżynierię. Inżynierię przemysłową studiował również dyrektor generalny Chryslera Lee Iacocca, były dyrektor generalny Walmarta Mike Duke i były dyrektor generalny United Parcel Service Michael Eskew. Dyplom inżynierski miał wprowadzić Cooka na tę samą ścieżkę. Był to też dobry wybór ze względu na jego indywidualne uzdolnienia i usposobienie. Inżynieria przemysłowa zajmuje się poszukiwaniem sposobów na optymalizację złożonych systemów i eliminację zbędnych nakładów sił i środków w celu jak najlepszego wykorzystania zasobów. Cook dość wcześnie posiadł umiejętności w tym zakresie. „Potrafił w krótkim czasie odsiać wszystko,

co nieistotne, i skupić się na sednie problemu”[115] – powiedział Robert Bulfin, jeden z jego profesorów.

Na Auburn szło mu dobrze, żeby nie powiedzieć świetnie. Na ostatnim roku studiów przyznano mu wyróżnienie, co uznał za wielki zaszczyt. „Nie zasługuję na to – podkreślał wówczas. – Wielu innych studentów zasługuje na to bardziej niż ja”[116] .

Jeden z jego nauczycieli z okresu studiów, profesor Saeed Maghsoodloo, wspominał Cooka jako „rzetelnego studenta, który miał zawsze czwórkę z plusem albo piątkę z minusem”. W wywiadzie udzielonym „New York Timesowi” w tym samym roku, w którym Cook objął fotel dyrektora generalnego Apple, Maghsoodloo opisywał swojego byłego studenta jako „bardzo skromnego, nienarzucającego się człowieka, [który] bardzo, ale to bardzo się skupiał”, który „siedział cicho i się uczył”[117] . Poza tym Cook utrzymywał podczas studiów liczne znajomości i przyjaźnie, był równie lubiany jak w okresie nauki w liceum. Na zdjęciach z tamtego okresu widzimy, jak śmieje się i żartuje z kolegami.

W Auburn Cook zdobył wiele umiejętności, które wielokrotnie potem mu się przydały. Nauczył się między innymi programować. W ramach jednego z kursów stworzył system, który miał zoptymalizować ustawienie sygnalizacji świetlnej w okolicy uczelni. „Chciałem usprawnić działanie świateł, bo wtedy czerwone włączało się zgodnie ze wskazaniami minutnika – wyjaśniał. – Mnie zależało na tym, żeby jakoś ograniczyć korki, żeby ludzie nie musieli tak długo czekać, ale jednocześnie żeby środowisko naturalne na tym nie cierpiało”. System najwyraźniej świetnie działał, bo miejscowa policja zdecydowała się go wdrożyć. „Wtedy to było całkiem fajne, i działało. Władze zaczęły z tego korzystać” – wspominał Cook. Jeśli jednak chodzi o programowanie, Cook wyszedł już mocno z wprawy. Żartuje, że programuje „nieźle”, ale „w Apple jest bardzo wielu ludzi, którzy są w tym lepsi”[118] .

Studia na Auburn miały chyba dość istotny wpływ na jego podejście do pracy i postrzeganie świata. W Deklaracji Auburn, której tekst napisał w 1943 roku George Petrie, pierwszy trener drużyny futbolowej tej uczelni, możemy przeczytać: „Wierzę, że żyję w praktycznym świecie i liczyć mogę tylko na to, na co sam zapracuję. Wierzę zatem w pracę, w ciężką pracę. Wierzę w edukację, dzięki której mogę posiąść wiedzę niezbędną, aby mądrze pracować, a także przygotowywać umysł i ręce do wprawnego

działania. Wierzę w uczciwość i prawdomówność, bo bez nich nie sposób zaskarbić sobie szacunku i zaufania innych ludzi”[119] .

Wygłaszając w 2010 roku mowę do absolwentów Auburn, Cook przywołał tamte słowa jako bliskie swojemu sercu: „To proste słowa, ale kryje się w nich wielka godność i mądrość. Udowodniły one swoją ponadczasową wartość. Kto stara się osiągnąć sukces bez ciężkiej pracy, ten sam siebie oszukuje albo, co gorsza, oszukuje innych”[120] . Cook od najmłodszych lat wierzył w ciężką pracę. Obserwując jego poczynania na stanowisku dyrektora generalnego Apple, można stwierdzić, że ceni ją również u pracowników.

Podczas studiów Cook miał okazję zdobyć pierwsze szlify związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Zapisał się do programu studiów zawodowych, w związku z czym część czasu spędzał w zakładach Reynolds Aluminum w Richmond w stanie Wirginia[121] . Szybko miał okazję poznać trudne realia świata pracy. Niemal zaraz po jego przybyciu firma musiała przeprowadzić dość dużą redukcję zatrudnienia. Część dotychczasowych pracowników straciła stanowiska, ale Cook zyskał okazję, aby włączyć się aktywnie w działalność firmy i wesprzeć jej prezesa. To właśnie w roli pierwszego po wodzu miał przez lata doskonalić umiejętności, aby w końcu zająć najwyższe stanowisko.

Cook ukończył studia na Auburn w 1982 roku, mniej więcej półtora roku po debiucie giełdowym firmy Apple i przed rynkową premierą przełomowego Macintosha. Wtedy jednak 21-letni Cook jeszcze nie interesował się firmą Apple. Świeżo upieczonemu absolwentowi pracę zaproponował rekruter z firmy IBM, komputerowego giganta, który właśnie pokazał światu swój pierwszy komputer osobisty. Cook dostał też oferty z Andersen Consulting i General Electric, obie atrakcyjne. Odnosząc się do decyzji o podjęciu pracy w IBM, Cook powiedział: „Tak naprawdę to nigdy nie interesowałem się jakoś specjalnie komputerami. Czy wszystko potoczyłoby się inaczej, gdyby to się nie wydarzyło? Nie wiem. Wiem tylko, że niewiele jest takich rzeczy w życiu, które człowieka definiują, a to była jedna z nich”[122] . Cook co prawda nigdy wcześniej nie brał pod uwagę pracy w branży technologicznej – ona wtedy dopiero raczkowała i mało który absolwent właśnie tam szukał zatrudnienia w pierwszej kolejności – ale IBM zaproponował mu ciekawą pracę, więc Cook przyjął tę ofertę.

Zaraz po uzyskaniu dyplomu z inżynierii elektrycznej dołączył do niezwykle dynamicznej jednostki IBM zajmującej się komputerami osobistymi. Był to względnie nowy oddział komputerowego giganta, działający w dużych zakładach montażowych w Research Triangle Park w Karolinie Północnej. Cook już nigdy potem nie oglądał się za siebie, co najwyżej od czasu do czasu pojechał do Auburn na mecz.

Rozdział 3.

Nauka rzemiosła w Big Blue

IBM PC

Praca w IBM okazała się przełomem w życiu młodego Cooka. Na początku lat osiemdziesiątych branża komputerowa stwarzała ekscytujące możliwości i dynamicznie się rozwijała, a człowiek o jego talentach i determinacji miał w niej wprost astronomiczne możliwości. Branża komputerów osobistych ciągle jeszcze była w powijakach[123] . Co prawda maszyny marki Apple, Atari czy Commodore odniosły wielki sukces, a Personal Computer oferowany przez IBM budził coraz szersze zainteresowanie, ale nadal tego typu urządzenia znajdowały się na wyposażeniu zaledwie 10% amerykańskich gospodarstw domowych. Rynek ciągle miał jeszcze przed sobą gigantyczną eksplozję popytu na nowe urządzenia, a producenci ostro rywalizowali między sobą o klientów zainteresowanych zakupem pierwszego komputera.

W tamtym okresie niekwestionowanym centrum tego świata był IBM. Zanim na rynku pojawił się pierwszy komputer PC, firma zajmowała się głównie zaopatrywaniem korporacji i instytucji rządowych w wielkie maszyny typu mainframe, zajmujące całe pomieszczenia. Zatrudniała wtedy ponad 350 tysięcy ludzi na całym świecie, a mimo to w 1981 roku postanowiła włączyć się do gry w raczkującym dopiero sektorze komputerów osobistych[124] . Decyzja ta została podjęta w dużej mierze za sprawą sukcesu malutkiego komputera Apple II, który zaprezentowali światu Steve Jobs i Steve Wozniak.

Pierwszy Personal Computer firmy IBM stanowił przełom i dziś też powszechnie się tak o nim myśli. Produkt odniósł wielki sukces sprzedażowy, ale ponieważ składał się ze standardowych części, szybko wzbudził zainteresowanie potencjalnych naśladowców. Jego nazwa – Personal Computer, skrócona do PC – szybko zaczęła funkcjonować jako ogólne określenie małych, szybkich i przystępnych cenowo urządzeń. W ciągu zaledwie dekady klony IBM, bo tak się je zwykło nazywać, zdominowały warty wiele miliardów dolarów rynek komputerów osobistych.

Personal Computer kosztował 1565 dolarów[125] . Można go było obsługiwać, korzystając z popularnego wówczas języka programowania o nazwie BASIC (Microsoft Windows miał pojawić się dopiero kilka lat później, w 1985 roku). Urządzenie oferowało szerokie możliwości i dużą moc obliczeniową, a przy tym było przystępne dla użytkownika. Wyposażono je w 16-bitowy mikroprocesor, 16 kB RAM-u i 40 kB pamięci. Wtedy to było bardzo dużo, choć oczywiście w porównaniu z dzisiejszymi komputerami, dysponującymi znacznie większą pamięcią i mocą obliczeniową, te pierwsze maszyny wydają się powolne i prymitywne (na przykład Apple Watch Series 3 ma 400 tysięcy razy większą pamięć, 16 GB, a rozmiarami nie różni się od zegarka[126]). Na ekranie o „wysokiej rozdzielczości” można było wyświetlić 25 linijek tekstu, z których każda mogła składać się z 80 znaków.

W jednej z pierwszych ulotek informacyjnych dla komputera PC, który w 1982 roku stanowił najbardziej przystępny cenowo produkt z oferty IBM, zwracano uwagę nabywców na „dopracowany design i wielość przydatnych programów, dzięki którym posiadanie własnego komputera staje się jeszcze przyjemniejsze i przynosi większe korzyści”[127] . Urządzenie cieszyło się szczególnym zainteresowaniem przedsiębiorców, którzy szukali względnie niedrogiego, za to oferującego szerokie możliwości w zakresie realizacji działań związanych z prowadzeniem księgowości, wystawianiem rachunków i komunikacją. Komputer osobisty szybko stał się standardem biurowym na całym świecie. Produkt jeszcze do niedawna niszowy, użytkowany wyłącznie przez hobbistów-dziwaków, trafił do głównego nurtu.

Pod koniec roku IBM sprzedawał już peceta co minutę[128] . Pierwotnie szacowano, że w ciągu pięciu lat na rynek trafi około 250 tysięcy sztuk, ale w niektórych okresach tyle właśnie komputerów powstawało i sprzedawało się w ciągu miesiąca[129] . Tym samym Personal Computer stał się największym rywalem Apple II. W 1982 roku IBM i jego konkurenci – twórcy „klonów”, czyli po prostu kopii oryginalnego urządzenia – sprzedali w Stanach Zjednoczonych 2,8 miliona maszyn, tym samym podwajając wynik z 1981 roku[130] .

Za sprawą tak dynamicznego wzrostu komputer został uznany przez magazyn „Time” za „Człowieka Roku” 1982. W wydaniu z 3 stycznia 1983 roku na okładce znalazły się napis *Machine of the Year: The Computer Moves In* oraz ilustracja przedstawiająca człowieka z masy

papierowej siedzącego przed komputerem stacjonarnym nieokreślonej marki. „Zdarza się czasem […], że najpotężniejszą siłą w ciągu roku okazuje się nie jeden konkretny człowiek, ale proces, a wśród przedstawicieli opinii publicznej utrwala się przekonanie, że ten jeden proces zmienia przebieg wszystkich innych procesów – można było przeczytać w artykule. – Dlatego właśnie […] magazyn »TIME« postanowił uznać rok 1982 za rok komputera”[131] . Był to wielki przełom nie tylko dla firmy IBM, ale dla całej branży technologicznej.

To wydarzenie miało duże znaczenie dla firmy Apple, w szczególności dla Steve’a Jobsa. Jobs nie był zbyt szczęśliwy, że to nie jemu przypadł w udziale tytuł Człowieka Roku. Niesłusznie spodziewał się, że należy mu się ten tytuł, ponieważ właśnie w tym roku Apple jako pierwsza firma komputerowa przebiła pułap miliarda dolarów rocznej sprzedaży. „Przysłali mi egzemplarz kurierem – Jobs na kilka lat przed śmiercią opowiadał swojemu biografowi, Walterowi Isaacsonowi – pamiętam, jak otworzyłem paczkę, szczerze spodziewając się zobaczyć swoją gębę na okładce, a tam była ta rzeźba przedstawiająca komputer. Pomyślałem: »co jest?«. A potem przeczytałem artykuł i był tak okropny, że się popłakałem”[132] . To był duży cios dla Apple, wszystko wydarzyło się jednak na długo przed tym, zanim Cook w ogóle zaczął rozważać przenosiny do tej firmy. Na razie dobrze mu się pracowało nad komputerem PC – a w trakcie tej pracy zdobywał umiejętności, dzięki którym później mógł zabłysnąć w Apple.

Zakład w Research Triangle Park

Oddział IBM zajmujący się pecetami miał swoją siedzibę na terenie dużego zakładu w Research Triangle Park. Bardzo dynamicznie się rozwijał i cały czas potrzebował świeżej krwi. Strategia IBM zakładała przyjmowanie do pracy dużej liczby absolwentów, których potem się szkoliło i awansowało wewnętrznie. Właśnie taką ścieżką podążał Cook. Gdy on dołączył do zespołu IBM, ogromne zakłady RTP zajmowały rozległą przestrzeń blisko 56 tysięcy metrów kwadratowych. Była to nie tyle fabryka, ile raczej wielka montażownia z przestrzenią do testów. Poza kilkoma elementami, które faktycznie powstawały na miejscu (zaliczały się do nich między innymi klawiatury), większość części IBM sprowadzał od swoich dostawców, między innymi od Intela[133] .

W zakładzie działało sześć linii produkcyjnych, które pracowały na trzy zmiany, 24 godziny na dobę od poniedziałku do piątku. Linie stawały na weekendy, chyba że zakład miał zaległości albo pojawiało się akurat jakieś duże zlecenie. Każdego dnia na teren wjeżdżało do stu ciężarówek z zaopatrzeniem[134] . Jednak nie było tam żadnych magazynów. Części wyładowywano i już po kilku godzinach opuszczały zakład jako element nowo powstałego komputera (nowy komputer zjeżdżał z linii mniej więcej co minutę).

Mniej więcej połowę z 12-tysięcznej załogi zakładu stanowili montażyści, którzy niemal całą pracę wykonywali ręcznie. Jak szacuje Gene Addesso, który przepracował w IBM 36 lat i w tamtym okresie należał do kadry kierowniczej zakładu, dziennie na liniach montowano od 6 do 8 tysięcy komputerów, a w szczytowych momentach nawet do 10 tysięcy. Po zakończeniu montażu urządzenia jechały pasem transmisyjnym do sektora kontroli, gdzie poddawano je kilku kolejnym testom. Jeśli testy zostały zaliczone, urządzenie kierowano do pakowania (był to jedyny w pełni zautomatyzowany sektor fabryki). Po zakończeniu procesu kartony ładowano do ciężarówek, które je następnie wiozły do dystrybutorów i klientów[135] .

Just-in-time

Fabryka działała sprawnie i zgodnie z zasadami lean. Stosowano w niej wersje systemu JIT (*just-in-time*), którą w IBM określano mianem CFM (*continuous-flow manufacturing*). „Dzięki metodzie just-in-time nie trzeba było utrzymywać stanów magazynowych – wyjaśniał Addesso. – Zrobić. Dostarczyć. […] To pozwala zaoszczędzić sporo czasu i pieniędzy”[136] . Skoro na terenie zakładu nie przechowywano części ani gotowych wyrobów, nie trzeba było organizować przestrzeni magazynowej.

Filozofia JIT, w Stanach Zjednoczonych najczęściej kojarzona z produkcją lean, miała w założeniu umożliwiać skuteczne zaspokajanie potrzeb klienta przy jednoczesnej eliminacji nadmiaru podaży[137] . Zyskała ona dużą popularność w Japonii w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych – głównie za sprawą Toyoty, która wykorzystała automatyzację i JIT jako dwa filary swojego systemu produkcji. Na skutek

wdrożenia jej założeń produkcja przebiegała sprawniej, a zwrot z inwestycji był wyższy.

W modelu JIT stawia się na „*flow*, czyli to, by odpowiednie części dotarły na linię produkcyjną dokładnie w odpowiednim momencie i dokładnie w odpowiedniej ilości”, wyjaśniał w książce *Toyota Production System* Taiichi Ohno, były inżynier Toyoty uważany za twórcę koncepcji Systemu Produkcyjnego Toyoty. „Firma, która osiąga *flow* w całej swojej działalności, może zbliżyć się do zerowego poziomu zapasów magazynowych”[138] . Taki właśnie cel stawiała sobie firma IBM: chciała zminimalizować inwestycje w części i komputery oczekujące na sprzedaż, ponieważ w warunkach dynamicznego rozwoju branży te mogły się zestarzeć nawet w ciągu sześciu miesięcy.

Wiele osób błędnie domniemywa, że Ohno i Toyota wzorowali się na rozwiązaniach, które podpatrzyli w amerykańskich zakładach samochodowych (stosujących własną wersję JIT). W rzeczywistości inspiracją do powstania tego systemu były amerykańskie samoobsługowe supermarkety. Ohno zauważył, że tego typu wielobranżowe sklepy uzupełniają towar na półkach stosownie do zwyczajów nabywczych swoich klientów. Wystawiają na półki tyle towaru, aby zaspokoić bieżące potrzeby klientów, a następnie w miarę potrzeb go uzupełniają. „Może oczywiście się zdarzyć, że klienci kupią więcej, niż potrzebują. Ogólnie supermarket to jednak takie miejsce, gdzie robi się zakupy stosownie do bieżących potrzeb – zauważył Ohno. – Operatorzy supermarketów muszą więc zadbać o to, aby klient w dowolnym momencie mógł kupić to, czego akurat potrzebuje”[139] .

Toyota wprowadziła system JIT jako pierwsza, a inni szybko podążyli jej śladem. Gdyby jednak szukać korzeni tego systemu, należałoby się cofnąć w czasie. W 1923 roku Henry Ford napisał w książce *My Life and Work*: „Jeśli chodzi o kupowanie materiałów, to doszliśmy do wniosku, że warto kupować materiały jedynie z myślą o najbliższym zapotrzebowaniu. Kupujemy tylko tyle, ile potrzeba do realizacji naszego planu produkcyjnego, biorąc pod uwagę aktualną sytuację transportową. […] Gdyby sytuacja transportowa przedstawiała się perfekcyjnie i można by zapewnić równy przypływ materiałów, wówczas potrzeba utrzymywania stanów magazynowych całkowicie by zanikła. Dostawy surowców przybywałyby na czas, w z góry określonym terminie i kolejności, prosto z wagonów trafiając na produkcję. Pozwoliłoby to na daleko idące

oszczędności, ponieważ przełożyłoby się na szybki przerób materiałów, a tym samym pozwoliło zmniejszyć ilość środków zamrożonych w postaci zapasów”[140] .

Firma IBM była nie tylko twórcą jednego z pierwszych komputerów osobistych na świecie, ale również pionierem zastosowania filozofii JIT w produkcji komputerów. Stosowanie metody CFM rozpoczęła już w styczniu 1985 roku w fabryce w Tucson w stanie Arizona, gdzie powstawały optyczne nośniki pamięci, drukarki laserowe i płytki drukowane. Czas cyklu dla płytek wynosił wówczas 17,5 dnia. Za sprawą CFM do grudnia 1987 roku udało się go skrócić niemal o połowę, jednocześnie uzyskując istotną poprawę jakości i dwukrotną poprawę zagospodarowania przestrzeni. Ponadto wzrosło też morale pracowników (o 21%)[141] .

Pierwsza praca

Już na pierwszym zajmowanym przez siebie stanowisku Cook miał okazję zaznajomić się ze szczegółami koncepcji JIT, którą później wykorzystał, aby radykalnie zmienić cały proces produkcyjny firmy Apple. Pracował na linii w fabryce i odpowiadał za zarządzanie strumieniem produkcji. Dbał o to, aby w zakładzie nie zabrakło części do produkcji komputerów. W praktyce było to znacznie trudniejsze, niż mogłoby się wydawać.

Cook musiał zadbać o to, aby w fabryce w każdym momencie znajdowało się dokładnie tyle części składowych, ile akurat było potrzebnych do produkcji. Zadanie to wymagało dokładności i przywiązania do szczegółu, mogło się więc okazać dość stresujące. W przypadku działalności prowadzonej na taką skalę zarządzanie strumieniem to poważne i skomplikowane zadanie. „To było bardzo trudne, ponieważ mieliśmy do czynienia z dużą liczbą dostawców, i w każdym momencie trzeba było mieć na miejscu odpowiednie części – wspominał Richard Daugherty, wiceprezes i dyrektor zakładu RTP. – To było poważne, naprawdę poważne zadanie. Jeśli nie zostało należycie wykonane, to zakład albo nie był w stanie wyprodukować odpowiedniej ilości produktów, albo musiał się borykać z nadmiarem zapasów. Obie te sytuacje mogły się okazać fatalne w skutkach. Pamiętam, że to głównie tym zajmował się Tim i że był w tym naprawdę dobry”[142] .

Wszystko było skomputeryzowane, więc kierownicy dokładnie wiedzieli, co zostanie przywiezione, gdzie się pojawi dostawa i o której godzinie się jej spodziewać. Dzięki szczegółowym danym można było zadbać o to, żeby w każdym momencie na terenie zakładu znajdowała się dokładnie odpowiednia ilość części montażowych. IBM co pół roku pokazywał światu nowego peceta, co dla ludzi od stanów magazynowych stanowiło nie lada wyzwanie. Daugherty wspominał, że czasem zdarzały się opóźnienia: „Pamiętam, że [Cook] wraz z kilkoma innymi osobami mieli ten problem rozwiązać: i tak też zrobili. Cook bardzo szybko zaczął się wyróżniać nadzwyczajną skutecznością w zarządzaniu strumieniem i działalnością operacyjną".

Wysoki potencjał

Kilka lat po rozpoczęciu pracy w IBM Cook uzyskał status pracownika o wysokim potencjale, w żargonie korporacji określanego skrótem „HiPo". Prowadzony przez IBM program HiPo był ścieżką rozwoju kariery menedżerskiej dla przyszłych liderów firmy. Co roku kadra menedżerska zakładu tworzyła listę najbardziej obiecujących młodych pracowników. Przy jej opracowywaniu uwzględniano takie czynniki jak wyniki, poczucie odpowiedzialności oraz prawdopodobny potencjał przywódczy. Cook znalazł się na szczycie tej listy.

„Umieściłem jego nazwisko jako pierwsze na mojej liście HiPo – wspominał Daugherty. – Bardzo szybko zwrócił na siebie uwagę, dając się poznać jako wybitny i wszechstronny pracownik. Dzięki Bogu udało mi się go dostrzec i umieścić na szczycie mojej listy. Kierownictwo mocno w niego wierzyło. Mieli do niego pełne zaufanie"[143] .

Cook trafił na listę HiPo, a potem zaczął wspinać się po korporacyjnej drabinie IBM dzięki etyce pracy ukształtowanej jeszcze w okresie licealnym i na studiach. Z opinią, że Cook się wyróżniał, zgadza się również Ray Mays, były menedżer ds. produkcji komputerów osobistych w tym zakładzie i jego przełożony: „Moim zdaniem robił takie dobre wrażenie ze względu na swoje […] podejście do pracy. Nie wiem, czy on w ogóle sypia. Raz pojechał do Chin i tam musiała być druga albo trzecia w nocy, a on odpowiedział [na mój e-mail] w ciągu pięciu minut. To był jeden z najbardziej błyskotliwych ludzi, z jakimi kiedykolwiek miałem

okazję pracować”. Mays dodał jeszcze: „Każdy aspekt jego osobowości i wszelkie jego poczynania zawsze były dokładnie przemyślane i precyzyjnie zrealizowane”[144] .

W IBM obowiązywała filozofia, zgodnie z którą awanse odbywały się raczej na drodze wewnętrznej niż przez pozyskiwanie na stanowiska kierownicze ludzi z zewnątrz. Ludzie ze szczytów list HiPo byli dobrze przygotowani do odgrywania ról przywódczych w firmie. Przenoszono ich na różne stanowiska na terenie zakładu, przypisywano do różnych działów i zlecano do wykonania różne zadania, aby mogli się dobrze zorientować w istocie działalności firmy. „Jednym z elementów pracy z tymi ludźmi jest przenoszenie ich od zadania do zadania, żeby mogli się pełniej zorientować w tym, czym się dokładnie zajmuje IBM”[145] – opowiadał Mays. Będąc HiPo, Cook miał okazję pracować przez jakiś czas jako menedżer działu produkcji, a kiedy indziej wspierał dyrektora fabryki od strony administracyjnej.

Poza tym on i jego koledzy często kontaktowali się z dostawcami, aby ocenić ich sposób funkcjonowania. Dbali o utrzymanie odpowiedniej jakości produktów i terminowości dostaw. Wspierali ich w przypadku wystąpienia trudności natury logistycznej. Po powrocie z takich wyjazdów zdawali raport. „Łatwo zgadnąć, komu przypadało w udziale zadanie przedstawienia raportu dyrektorowi zakładu IBM – wspominał Daugherty. – To zawsze był Tim Cook”[146] . Potwierdza to Gene Addesso: „Wystarczyło na niego spojrzeć, żeby wiedzieć, że będzie liderem. On potrafi zarządzać ludźmi. Wyróżnia się na tle innych. A inni starają się go naśladować”[147] . W szkole Cook radził sobie dobrze, ale trzymał się w cieniu, w IBM zaczął zaś rozkwitać jako lider – i ludzie to zauważyli. Miał naturalne talenty przywódcze, które w IBM zaczął dopuszczać do głosu. Jednocześnie dbał też o rozwój kompetencji i dlatego podjął dodatkowe studia na Duke University.

MBA

Wszystkich pracowników z listy HiPo wysyłano na studia w zakresie przywództwa i zarządzania. Mays, który również kiedyś posiadał taki status, wspominał, jak wysłano go do Nowego Jorku, aby nabrał nieco ogłady: „Oni się tam, w tym Nowym Jorku, zajmowali public relations

i przez tydzień krytykowali każde moje posunięcie i każdą moją wypowiedź”[148] .

Cookowi nigdy nie było dość, zapisał się więc na wieczorowe studia w Fuqua School of Business przy Duke University. W ten sposób w 1988 roku uzyskał tytuł MBA. Pomysł był jego, ale studia sfinansowała firma. „Głupotą byłoby z takiej możliwości nie skorzystać, jeśli chciało się mieć MBA” – powiedział Mays, którego żona Jenny zdobyła ten tytuł równolegle z Cookiem. Program realizowany przez Fuqua trwał półtora roku, zajęcia odbywały się w trybie wieczorowym. Dla Cooka i innych jego uczestników było to niemałe wyzwanie. Mays wyjaśniał: „W ciągu dnia szło się do pracy, a wieczorem […] jeszcze na trzy albo cztery godziny [na zajęcia]. A do tego dochodziły jeszcze dodatkowe zadania”[149] . Cook uznał jednak, że warto się wysilić.

Dzięki tytułowi MBA jego kariera w IBM dodatkowo przyspieszyła, firma bowiem potrzebowała inżynierów posiadających również kompetencje w zakresie zarządzania i przywództwa. W 2016 roku podczas wystąpienia w ramach Utah Tech Tour Cook wspominał, jak wtedy zdał sobie sprawę, że same studia inżynierskie nie wystarczą – inżynierowie muszą uzupełniać wiedzę techniczną o globalne podejście do kwestii rozwiązywania problemów (a takie wypracował podczas studiów MBA). Współpracownikom z Apple Cook imponował między innymi rozeznaniem w kwestiach biznesowych. „On ma smykałkę do biznesu – powiedział jego kolega Greg Joswiak. – Steve wymagał tego od swoich liderów. Potrzebny jest zmysł biznesowy, i Tim go ma”[150] .

Wstęp do etyki

Podczas studiów na Duke Cook uczestniczył w zajęciach z etyki, które istotnie wpłynęły na jego podejście do życia. Był to dość nietypowy wybór przedmiotu jak na inżyniera, ale Cook chciał poszerzać horyzonty i zyskać bardziej globalne spojrzenie na inżynierię i biznes. Już na wczesnym etapie swojej kariery zainteresował się koncepcją, zgodnie z którą firma może być siłą dobra i jako taka kształtować świat. Takie podejście go wyróżniało, ponieważ w ramach studiów z dziedzin ścisłych czy technicznych zwykle nie zgłębiało się zasad etyki. W przemyśle kładło się nacisk na umiejętności natury technicznej, nie społecznej – z czego zresztą dziś doskonale zdajemy

sobie sprawę, ponieważ od pewnego czasu krytycznym okiem przyglądamy się etycznej stronie działalności dużych firm technologicznych. Facebooka oskarża się o naruszanie prywatności użytkowników, Ubera o wykorzystywanie pracowników. Dziś o wątpliwych etycznie poczynaniach dużych firm sporo się dyskutuje. Mniej więcej od 2016 roku głośno mówi się o tym, że firmy technologiczne z Doliny Krzemowej nie powinny ślepo pędzić przed siebie, byle szybciej, nie zważając na konsekwencje swoich działań.

Odkąd wiele dyskutuje się o moralności branży technologicznej, Cook ze swoim przywiązaniem do etyki wyraźnie wyróżnia się na tle reszty stawki. „Gdy pojawia się temat etyki w biznesie, wielu ludzi myśli o oszustwach księgowych, o wykorzystywaniu poufnych informacji […]. Ja jednak podchodzę do tego inaczej – powiedział podczas spotkania absolwentów w Duke w 2013 roku. – W swoich rozważaniach natury etycznej skupiam się przede wszystkim na tym, żeby pozostawić po sobie rzeczywistość lepszą od tej, którą zastałem. Chodzi mi absolutnie o wszystko, począwszy od stanu środowiska naturalnego, przez dostawców stosujących wątpliwe praktyki wobec swoich pracowników, ślad węglowy wytwarzanych produktów, wsparcie dla pewnych określonych idei czy nawet stosunek do pracowników […]. To zagadnienie odnosi się ogólnie do całej naszej tożsamości”[151] .

Podczas zajęć z etyki Cook miał okazję spojrzeć na działalność biznesową z perspektywy zupełnie nietypowej dla większości ludzi z jego branży. To wtedy doszedł do wniosku, że powinien zostawić po sobie rzeczywistość lepszą, niż zastał, dbać o środowisko naturalne i z szacunkiem odnosić się do pracowników – ta myśl stała się fundamentem jego przekonań i głównym wątkiem jego działalności na stanowisku dyrektora generalnego Apple. W firmie IBM pracował nad tworzeniem podstaw, na których potem budował pozycję lidera Apple. Skupiał się wówczas między innymi na kontaktach ze współpracownikami.

Życie towarzyskie w IBM

Przez lata często mówiło się o tym, że Cook dystansuje się od innych. Daugherty i Addesso twierdzą jednak, że w okresie jego pracy w IBM niczego takiego nie zaobserwowali. „Nie nazwałbym go samotnikiem –

powiedział Daugherty. – Pracuje z ludźmi, kieruje zespołem”. Często angażował się w różne rzeczy, utrzymywał relacje towarzyskie ze współpracownikami, w szczególności zaś z tymi nowo zatrudnionymi oraz innymi HiPo. Addesso wspominał, że była „grupa ludzi zatrudnionych w jednym czasie, którzy blisko się ze sobą trzymali. Spotykali się po pracy. […] On miał kilka […] naprawdę bliskich przyjaciółek, trzymał się nie tylko z facetami. Wychodzili razem na piwo i takie tam. Zachowywał się tak samo jak inni”[152] .

W okresie pracy w IBM Cook utrzymywał z ludźmi intensywne relacje towarzyskie, dał się poznać jako człowiek o świetnym poczuciu humoru. Dziś oczywiście pokazuje się światu jako osoba bardziej zasadnicza i rozważna. Ma wizerunek osoby trzeźwo i zdroworozsądkowo myślącej, a już na pewno nie żartownisia. Jego dawni i obecni znajomi twierdzą jednak, że w życiu prywatnym lubi pożartować i chętnie śmieje się sam z siebie. Daugherty powiedział: „To był człowiek bardzo rozważny, opanowany i pracowity, ale też […] ze świetnym poczuciem humoru”[153] .

Ray Mays miał nieco inne spostrzeżenia: „ludzie […] chętnie z nim pracowali. Był mądrzejszy niż inni, bardziej agresywny, choć w taki pozytywny sposób, a do tego pracował ciężej”[154] . W tych zakładach wszyscy ciężko pracowali, ale w układach towarzyskich obowiązywały zwyczaje typowe dla klasy robotniczej. Mays wspominał: „Całymi dniami się pracowało, a całymi wieczorami się piło. Życie towarzyskie tak właśnie wyglądało”. Podkreślał jednak: „Tim w tym nie uczestniczył. Tak naprawdę to niewiele mogę na ten temat powiedzieć, ale wydaje mi się, że jak nie spał, to przez większość czasu pracował”. Ogólnie można więc odnieść wrażenie, że Cook miał niewielkie grono znajomych, z którymi chętnie spędzał czas po pracy, ale ogólnie po godzinach i tak chętniej zajmował się sprawami zawodowymi niż imprezowaniem.

Co prawda Cook miał w IBM grupę bliskich przyjaciół, ale własne prywatne sprawy zachowywał dla siebie. Nikt w pracy nie wiedział, że jest gejem. Addesso twierdzi, że nie mówił o swoim życiu seksualnym[155] . To była konserwatywna Karolina Północna, a w IBM obowiązywały ścisłe reguły dotyczące stroju i zasad postępowania. Raczej się tu nie zdarzało, żeby ktoś otwarcie mówił o swojej orientacji homoseksualnej.

„Nie wiedziałem nic na temat […] jego orientacji seksualnej – powiedział Addesso. – Wiele lat po tym, jak odszedł, kilku chłopaków,

którzy z nim pracowali, poszło razem grać w golfa […] i jakoś [temat wypłynął] podczas rozmowy. […] Nikt jednak nie przywiązywał do tego szczególnej wagi. Wszyscy go lubili. Nikt się go nie czepiał. On zachowywał to dla siebie”[156] . Prywatne sprawy pozostawały więc w sferze prywatnej, a Cook skupiał się na pracy. W tej kwestii niewiele się zresztą zmieniło nawet po tym, jak się ujawnił. Nadal stara się prowadzić prywatne życie z dala od blasku fleszy.

Awanse w IBM

W ciągu kilku lat pracy w IBM Cook kilkakrotnie awansował i osiągnął drugi poziom menedżerski. W hierarchii IBM wyglądało to tak, że pracownicy zakładu odpowiadali przed kierownikami pierwszego poziomu, a każdy menedżer drugiego poziomu miał pod sobą trzech lub czterech menedżerów pierwszego poziomu. Menedżerowie trzeciego poziomu odpowiadali bezpośrednio przed kierownikami zakładu, oni zaś podlegali dyrektorowi, czyli Daugherty’emu.

Po ośmiu czy dziewięciu miesiącach pracy Cook miał okazję kierować całym zakładem przez święta Bożego Narodzenia. Menedżerowie wyższego szczebla chętnie robili sobie wolne w okresie od Bożego Narodzenia do Nowego Roku, ale w tym konkretnym sezonie zakład musiał zrealizować jeszcze dużą dostawę. Daugherty wspominał: „Byliśmy w trudnej sytuacji. Musieliśmy dostarczyć dużą liczbę komputerów, żeby zrealizować plan roczny. A ja miałem w planie tygodniowe wakacje. Zawsze na ten czas przekazywałem komuś stery. […] Tim zgłosił się na ochotnika i świetnie sobie poradził z zarządzaniem zakładem przez ten tydzień. Osiągnęliśmy założone cele. […] Na pewno odczuwał silną presję, bo musieliśmy sprawnie realizować zamówienia, ale sobie poradziliśmy. On sobie poradził”[157] .

Ten nerwowy ostatni tydzień roku to było „naprawdę coś”. Ray Mays opowiadał: „Towar dostarczano wszystkimi dostępnymi ciężarówkami na wschodnim wybrzeżu. Tim pilnował rozładunku od południa aż do po północy. Chciał mieć pewność, że wszystko dotarło. […] Dobrze sobie z tym poradził. Jak zwykle zresztą, zachowywał spokój, opanowanie i kontrolę nad sobą. Większość ludzi odchodziłaby od zmysłów i rwałaby

włosy z głowy. A on jest zrównoważony i potrafi się zachować […] zwłaszcza jak na poziom stresu w tej sytuacji”[158] .

Kierownictwo zakładu doceniało Cooka za etykę pracy. Podobnie jak większość ludzi o wysokim potencjale, również i on trafił ostatecznie do siedziby głównej firmy. Pod koniec pracy w IBM Cook dostał awans na stanowisko dyrektora ds. realizacji zamówień na Amerykę Północną.

Cook przenosi się do Intelligent Electronics

Cook pracował w IBM przez 12 lat, do 10 października 1994 roku. Wtedy to podjął pracę na stanowisku dyrektora operacyjnego oddziału sprzedaży komputerów firmy Intelligent Electronics w Denver. Firma już dawno nie istnieje, ale wtedy należała do wiodących dostawców mikrokomputerów, stacji roboczych oraz innych technologii[159] . Jej wartość w 1995, czyli w pierwszym roku pracy Cooka, szacowano na 3,2 miliarda dolarów. Trzydziestotrzyletni Cook odpowiadał za dystrybucję wszystkich produktów i usług IE. Nie do końca wiadomo, dlaczego zdecydował się odejść z IBM i podjąć pracę w mniejszej i mniej znanej firmie, niewykluczone jednak, że liczył na to, że w mniejszej organizacji łatwiej mu będzie zabłysnąć i uzyskać lepsze warunki płacowe. W pierwszym roku nowej pracy, w 1995, jego podstawowa pensja wynosiła 250 tysięcy dolarów (dostał też premię w wysokości 67,5 tysiąca dolarów)[160] . Poza tym uzyskał 100 tysięcy akcji. Z oświadczenia złożonego w Securities and Exchange Commission wynikało, że zgromadzi małą fortunę. „To była tak korzystna finansowo zmiana, że Tim nie mógł się na nią nie zdecydować”[161] – powiedział Mays.

Nie wszystko jednak układało się idealnie. W okresie pracy w IE Cook przeżył chwile grozy w związku ze stanem swojego zdrowia. W 1996 roku stwierdził u siebie nietypowe zmęczenie. Poza tym odczuwał niepokojące mrowienie mięśni i skarżył się na chwilową utratę koordynacji ruchów. Wówczas postawiono mu przerażającą, ale na szczęście błędną diagnozę: stwardnienie rozsiane. „Lekarz powiedział: »Panie Cook, albo pan miał udar, albo ma pan MS«” – wspominał Tim w wywiadzie udzielonym biuletynowi absolwentów Auburn. Pod wpływem tej informacji zaczął „na różne rzeczy patrzeć inaczej”, jak sam wyznał[162] . Zachęciło go to do większego udziału w imprezach charytatywnych, między innymi

w dwudniowej imprezie rowerowej organizowanej w Georgii i połączonej z gromadzeniem środków na badania nad stwardnieniem rozsianym. Ostatecznie okazało się, że nie ma MS, a objawy stanowiły skutek „noszenia bardzo ciężkiego bagażu”[163] . Mimo to Cook do dziś angażuje się w zbieranie środków na badania nad stwardnieniem rozsianym.

Gdy diagnoza okazała się błędna, Cook wrócił do normalności i zaczął wprowadzać w IE daleko idące zmiany. Za jego czasów firma pozyskała nowe umowy dystrybucyjne z Packard Bell, wprowadziła nowy model cenowy, usprawniła działalność operacyjną i wdrożyła program o nazwie PowerCorps, którego celem było zwiększenie udziału produktów Apple w sieci odsprzedaży IE. Przychody firmy zwiększyły się o 21% do 3,2 miliarda dolarów w roku podatkowym 1994, a potem do 3,6 miliarda dolarów w roku podatkowym 1995. Firma rozwijała się, mimo że borykała się z problemami natury prawnej: pozwem złożonym przez byłego pracownika w związku z rzekomymi nieprawidłowościami i pozwem zbiorowym złożonym przez akcjonariuszy zarzucających IE sztuczne windowanie cen akcji przez wstrzymywanie informacji o stosowanych praktykach rynkowych. W 1997 roku Cook sformułował rekomendację, w której sugerował sprzedaż firmy koncernowi General Electric. Transakcja opiewała na 136 milionów dolarów.

Cook podejmuje pracę w firmie Compaq

Wkrótce po sprzedaży IE z Cookiem skontaktował się przedstawiciel jednego z jej dostawców, a mianowicie firmy Compaq. W rezultacie Cook objął tam stanowisko wiceprezesa ds. materiałów korporacyjnych. Miał pracować w Houston. Compaq zdołał prześcignąć Apple i IBM w rankingu największych producentów komputerów osobistych. Firma właśnie kupiła Tandem Computers, producenta serwerów NonStop oraz Microcom, liczącego się dostawcę modemów.

W lutym 1997 roku Compaq zaprezentował komputer Presario 2000 Series, pierwszy desktop dostępny w cenie poniżej tysiąca dolarów[164] . Była to oferta skierowana do 60% gospodarstw domowych, które wcześniej nie posiadały peceta. Podstawowy model urządzenia obsługiwał system operacyjny Windows 95. Compaq zaryzykował i zamiast dobrze znanych podzespołów Intela zainstalował nieco niekonwencjonalny,

ale za to tańszy procesor MediaGX od początkującej firmy Cyrix Corporation. Procesory Intel były wtedy – i zresztą nadal są – domyślnym elementem składowym większości pecetów. Procesory oferowane przez Cyrix nie były oczywiście kompletną niewiadomą, ale takie posunięcie i tak wiązało się z pewnym ryzykiem[165] . To ryzyko się jednak opłaciło. Model Presario 2000 odniósł sukces. W 1997 roku Compaq odnotował zysk na poziomie 1,86 miliarda dolarów. Firma zatrudniała ponad 32 tysiące ludzi[166] .

Procesor MediaGX okazał się iskrą, która rozpaliła trend polegający na wprowadzaniu na rynek tanich komputerów. Ceny musiały spaść poniżej tysiąca dolarów, dzięki czemu urządzenia stały się bardziej dostępne dla gospodarstw domowych. W odpowiedzi na to zjawisko w kwietniu 1998 roku Intel wypuścił na rynek Celeron, własny przystępny cenowo procesor. Również firma AMD wprowadziła do oferty tańsze modele procesorów. Skutek był taki, że komputery taniały – co dla Apple miało bardzo negatywne konsekwencje. Pecety były dostępne w coraz niższych cenach i coraz łatwiej im było konkurować z urządzeniami Apple. W magazynach Apple rosły sterty niesprzedanych komputerów, więc firma znalazła się w bardzo trudnej sytuacji.

W ciągu krótkiego, bo zaledwie półrocznego okresu pracy w Compaqu Cook uczestniczył w procesie przeprowadzania firmy do modelu produkcji na zamówienie, czyli kolejnej wersji koncepcji JIT, tu akurat funkcjonującej pod nazwą Optimized Distribution Model. Zamiast montować urządzenia z wyprzedzeniem firma przystępowała do produkcji dopiero w momencie pojawienia się zamówienia. Taki model stosowali już jej konkurenci, między innymi Dell i Gateway. Zamiast realizować działania produkcyjne na podstawie prognoz komputery wytwarzano dopiero na podstawie konkretnego zamówienia. Firma Compaq zyskała dzięki temu większą elastyczność i obniżyła poziom marnotrawstwa. Zanim to jednak było możliwe, należało zoptymalizować relacje z dostawcami, aby ich reakcje na popyt stały się szybsze i bardziej efektywne kosztowo. „Zapoczątkowujemy falę radykalnych zmian w branży – powiedział Eckhard Pfeiffer, ówczesny dyrektor generalny firmy Compaq. – Ten nowy model będzie miał wpływ na to, w jaki sposób Compaq projektuje, montuje, konfiguruje, dystrybuuje, przyjmuje i składa zamówienia, obsługuje klienta i doskonali swoją ofertę. Wpłynie to również na relacje firmy z klientami oraz partnerami z sieci odsprzedaży”[167] .

Model produkcji na zamówienie przyczynił się do wzrostu wydajności i pozwolił istotnie obniżyć koszty wytwarzania komputerów. Dzięki czemu Compaq mógł jesienią 1997 roku istotnie obniżyć również ceny swoich najpopularniejszych modeli. Kilka miesięcy później, w lutym 1998 roku obniżono o 18% ceny całej linii Deskpro. „Ciągłe doskonalenie koncepcji Optimized Distribution Model pozwoliło wprowadzić dodatkowe usprawnienia, dzięki czemu mogliśmy zaoferować najnowsze technologie w dobrej cenie w ramach całej platformy Deskpro” – powiedział Michael Winkler, ówczesny starszy wiceprezes odpowiedzialny w firmie Compaq za produkty PC[168] .

Dzięki ODM Compaq zdołał przerzucić koszty magazynowania na swoich partnerów produkcyjnych, ponieważ odtąd gotowe maszyny były dostarczane dopiero po wpłynięciu zamówienia. Zniknęła konieczność utrzymywania dużych magazynów, w których gotowe komputery zalegały przez dłuższy czas w oczekiwaniu na nabywcę. Środki zaoszczędzone z tego tytułu można było wykorzystać na inne cele, wyjaśniali Peter C.Y. Chow i Bates Gill w książce *Weathering the Storm*: „Dzięki ODM firma Compaq mogła skupić się na swoich podstawowych kompetencjach w zakresie badań i rozwoju oraz marketingu, a resztę elementów łańcucha wartości przenieść na podwykonawców z Tajwanu i dostawców”[169] . Mniej więcej taki właśnie model Cook wprowadził później w Apple.

Cook odegrał istotną rolę w procesie wprowadzania ODM w Compaqu – i to właśnie dlatego zwrócił na siebie uwagę Steve’a Jobsa. Odgrywał rolę mediatora, który blisko współpracował z podwykonawcami, aby cały proces przebiegł pomyślnie. W tym samym okresie firma Apple gorączkowo szukała sposobu na to, aby usprawnić swój chaotyczny proces produkcyjny. Jobs zaczął szukać rozwiązań i znalazł odpowiedniego człowieka do tej misji. Jobs opowiadał Walterowi Isaacsonowi: „Tim Cook pracował poprzednio w zaopatrzeniu i właśnie kogoś z takim doświadczeniem potrzebowaliśmy. Zorientowałem się, że on i ja mamy takie samo spojrzenie na wiele spraw. Odwiedziłem liczne japońskie fabryki, funkcjonujące na zasadzie *just-in-time*, i sam zbudowałem jedną dla Maca i jedną za czasów pracy w NeXT. Wiedziałem dobrze, czego chcę, i spotkałem Tima, który chciał dokładnie tego samego”[170] . Cook i Jobs, dwóch bardzo od siebie różnych liderów, wspólnie pracowali nad wdrożeniem modelu produkcji JIT.

Pracując w Compaqu, Cook interesował się przede wszystkim własnymi sprawami, ale był raczej lubiany, podobnie jak w IBM. Mieszkał sam w centrum miasta, podczas gdy większość jego kolegów z pracy osiedlała się z rodzinami na przedmieściach Houston. Zanim jednak ktokolwiek zdążył go lepiej poznać, zrezygnował ze spokojnej i bezpiecznej pracy w Compaqu, żeby dołączyć do zespołu Apple. Tam miał wykorzystać całą dotychczasową wiedzę, aby całkowicie zmienić podejście firmy do produkcji i sprzedaży komputerów.

Rozdział 4.

Życiowa szansa w firmie na skraju bankructwa

Gdy 11 marca 1998 roku Cook rozpoczynał pracę w Apple, mało kto chciał tam pracować[171] . Firma znajdowała się na skraju bankructwa, morale pracowników sięgało dna.

Steve Jobs niedawno wrócił do firmy jako jej tymczasowy dyrektor generalny (iCEO – element tymczasowości miał usunąć z nazwy stanowiska w 2000 roku)[172] . Jego powrót tchnął w ludzi ducha optymizmu, ale na tym na razie jego dokonania się kończyły. W tamtym okresie Apple miało na koncie właściwie tylko jeden sukces, a mianowicie kampanię reklamową „Think Different”. Jobs zajmował się głównie wprowadzaniem zmian w organizacji. Eliminował po kolei wszystko, co się nie sprawdzało, a tymczasem firma w przerażającym tempie traciła klientów i przychody.

Sytuacja Apple uległa pogorszeniu dość nagle. Zaledwie cztery lata wcześniej, w 1994 roku, przedsiębiorstwo odnosiło wielkie sukcesy. Było drugą po IBM największą firmą komputerową. Zarabiało krocie dzięki rewolucji DTP, a jego komputery Mac płynęły stałym strumieniem do czasopism, gazet, wydawców książek oraz ludzi związanych ze słowem pisanym. Interes kręcił się tak dobrze, że aby zaspokoić potrzeby rynków w Stanach Zjednoczonych, Europie i Azji, trzy zakłady produkcyjne Apple – w Kalifornii, Irlandii i Singapurze – pracowały po 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Firma zatrudniała ponad 13 tysięcy ludzi i generowała rocznie przychody przekraczające 9 miliardów dolarów[173] .

Jednak 24 sierpnia 1995 roku Microsoft zaoferował światu system operacyjny Windows 95, kompatybilny z komputerami PC – i zawojował świat. Windows 95 do złudzenia przypominał system operacyjny Macintosha firmy Apple, ale dzięki niemu tanie klony IBM oferowane przez firmy Dell, Compaq czy Gateway stały się zdecydowanie bardziej przyjazne dla użytkownika. To był wielki komercyjny sukces Microsoftu[174] . W ciągu pierwszego roku firma sprzedała 40 milionów sztuk. Komputery PC z systemem Windows może i nie były aż tak dopracowane jak urządzenia oferowane przez Apple, za to były znacznie

tańsze. I w przeciwieństwie do komputerów Apple sprzedawały się jak świeże bułeczki.

Apple odczuło to niemal natychmiast. W 1995 roku wygenerowało zysk przekraczający 400 milionów dolarów[175] , ale już w pierwszym kwartale 1996 roku odnotowało stratę na poziomie 69 milionów[176] . W drugim kwartale strata się jeszcze powiększyła, do 700 milionów (jak na tamte czasy był to jeden z rekordowo niskich wyników w Dolinie Krzemowej) [177] . Apple zaczęło zwalniać pracowników, również nieszczęsnego dyrektora generalnego Michaela Spindlera, a na jego miejsce zatrudniła doktora Gilberta Amelio, który słynął jako specjalista od spraw beznadziejnych[178] . W Apple wszyscy liczyli na to, że nowy szef zdoła odwrócić losy firmy. Ta jednak dalej sunęła po równi pochyłej. W ciągu kolejnych 18 miesięcy udział Apple w rynku komputerów obniżył się z 10% do anemicznych 3%[179] . Ceny akcji pikowały. Przez półtora roku pod rządami Amelio Apple straciło 1,6 miliarda dolarów. Groziła mu upadłość. Amelio podjął jedną bardzo trafną decyzję, a mianowicie sprowadził Steve’a Jobsa z powrotem do Apple (za 400 milionów dolarów kupił jego firmę NeXT, aby w ten sposób stać się właścicielem systemu operacyjnego nowej generacji)[180] . Z początku Jobs odgrywał rolę konsultanta, ale szybko zdołał doprowadzić do odwołania Amelio ze stanowiska i przekonać radę dyrektorów do powierzenia mu funkcji tymczasowego dyrektora generalnego firmy, którą niegdyś sam założył.

Aby ratować Apple, Jobs ogołocił firmę niemal do samego szkieletu. Cofnął tym samym wiele decyzji podjętych przez Amelio, który w odpowiedzi na poszerzanie oferty tanich komputerów z systemem Windows rozbudował linię produktową Apple do ponad 40 różnych modeli. Na rynku pojawiły się cztery główne linie (Power Mac, PowerBook, Quadra i Performa), a w ramach każdej z nich po kilkanaście modeli. Klient miał poważne trudności z rozróżnieniem poszczególnych typów, tym bardziej że ich nazewnictwo nie należało do przejrzystych (Performa 5400CD, Performa 5400/160, Performa 5400/180 (DE) i tak dalej). Firma opracowywała skomplikowane wykresy, które miały pomóc klientom w podjęciu decyzji. Wkrótce po swoim powrocie Jobs powiedział: „Skoro ja nie potrafię się w tym odnaleźć, to jak mają to zrobić klienci?”[181] . Słuszna uwaga.

Po przejęciu sterów Jobs postanowił pozbyć się nierentownych linii produktów (choćby Newtona, czyli wczesnego modelu komputera typu

handheld), a wraz z nimi również wielu inżynierów i specjalistów od marketingu. Tych najlepszych zatrzymywał i kierował do pracy przy innych projektach. Zrezygnował też z fatalnych dla firmy umów licencyjnych na system Mac OS, które w poprzednich latach przyczyniły się do powstania licznych „klonów" komputera Mac.

Jak powszechnie wiadomo, zadecydował również o drastycznym zawężeniu oferty – do zaledwie czterech modeli: dwóch komputerów stacjonarnych (jednego dla zwykłych użytkowników i jednego dla profesjonalistów) oraz dwóch maszyn przenośnych. Swój plan przedstawił na białej tablicy w postaci prostej macierzy dwa na dwa. O przyszłości firmy miały więc zadecydować zaledwie cztery produkty, podczas gdy konkurenci oferowali klientom szeroką gamę maszyn do wyboru. Klapa choćby jednego z tych modeli mogła doprowadzić do upadku firmy. Jeden z członków rady dyrektorów uznał ten plan za „samobójczy"[182] .

Jobs reformował Apple z niemal maniakalnym zaangażowaniem. Jego sąsiedzi z Palo Alto wspominali, że gdy spoglądali w jego okna podczas wieczornego joggingu, niemal zawsze widzieli go wpatrzonego w ekran komputera i piszącego e-mail za e-mailem[183] . W momencie powrotu do Apple Jobs był już miliarderem (za sprawą debiutu giełdowego firmy Pixar kilka lat wcześniej). Chciał jednak coś udowodnić. Powracał do firmy, z której nieco ponad dziesięć lat wcześniej został wypchnięty. Przez większość lat dziewięćdziesiątych prasa technologiczna radośnie rozpisywała się o jego porażkach, przedstawiając go jako „czarodzieja jednego cudu" (tym bardziej że w ramach projektu NeXT nie udało mu się uzyskać zamierzonego efektu w sferze komercyjnej). Jobs wiedział, że Apple musi się radykalnie zmienić – i niestrudzenie pracował nad tą zmianą.

Wkrótce po powrocie i objęciu stanowiska dyrektora generalnego ktoś z pracowników wysłał złośliwy e-mail, rzekomo pochodzący od Jobsa, w którym w parodystyczny sposób przedstawiał jego przekonanie o tym, jakoby pracownicy Apple byli „leniwi i [przyczyniali się] do bieżącej sytuacji firmy"[184] . Z wiadomości wynikało, że odtąd pracownicy będą „płacić za wodę z dystrybutorów" i że z pensji zostanie im potrącona opłata za „tlen, który zużywają w ciągu 8 godzin spędzonych w pracy". Steve zareagował na tę wiadomość w ciągu niespełna pół godziny: „Jestem jak najbardziej za tym, żeby się dobrze bawić. Ale musimy się skupić na

przyszłości i pracować nad udoskonaleniem naszej firmy. Z pozdrowieniami, Steve”. Autor złośliwej wiadomości został zwolniony.

Jobs starał się wpływać na poszczególnych pracowników firmy, aby stopniowo zmieniać jej kulturę, ale wielu z nich uznawało jego reformatorskie poczynania za przejaw arogancji. Niektórym wydawało się, że próbuje narzucić wszystkim podwładnym swój styl życia. Od pracowników oczekiwano, że będą spędzać w pracy długie godziny, na terenie kampusu One Infinite Loop wprowadzono zakaz palenia, a w bufecie pojawiały się regularnie posiłki jakby skrojone pod Steve’a, bo w wielu przypadkach na bazie tofu[185] .

Jobs zdawał sobie sprawę, że samo uproszczenie oferty i zmiana kultury nie wystarczą. Kluczem do sukcesu w przyszłości była reforma działalności operacyjnej, w szczególności w zakresie związanym z produkcją. W tym obszarze w ubiegłych latach odnotowywano wiele problemów. Przez długi czas firma była w stanie trafnie przewidywać popyt na nowe komputery. W 1993 roku wpadła jednak w tarapaty przez nadmiar zapasów magazynowych laptopów PowerBook, ponieważ znacznie przeszacowano zainteresowanie tym produktem[186] . Co gorsza, w 1995 roku poważnie nie doszacowano zapotrzebowania na kolejną generację Power Maców, w związku z czym produkcja została zaplanowana w sposób zbyt zachowawczy. Prognozy okazały się zaniżone, a łańcuch dostaw był za mało elastyczny, aby sprostać potrzebom firmy – i w związku z tym Apple nie było w stanie dostarczyć klientom tylu komputerów, ile chcieli kupić[187] .

Przedsprzedaż nowego Power Maca przeszła wszelkie oczekiwania[188] . Sto pięćdziesiąt tysięcy komputerów zostało sprzedanych, jeszcze zanim ktokolwiek miał szansę postawić sobie taką maszynę na biurku. W czterogwiazdkowej recenzji w magazynie „Macworld” tak opisano model Power Macintosh 6100/60: „Komputer Apple nie tylko odzyskał w końcu pozycję lidera mocy obliczeniowej, utraconą mniej więcej osiem lat temu wraz z wprowadzeniem procesora Intel 80386 do pecetów, ale jeszcze dodatkowo istotnie podniósł poprzeczkę”[189] . Jako że w tym samym roku przebojem do świata pecetów wdarł się Windows 95, zmagające się z potwornymi trudnościami Apple chętnie przyjęło tę bardzo pozytywną ocenę. Wyniki sprzedaży też robiły wrażenie. Tylko w pierwszym roku Power Mac zyskał status najczęściej sprzedawanego multimedialnego komputera osobistego na rynku. W ciągu 12 miesięcy od

marca 1994 roku Apple sprzedało 1,2 miliona Power Maców. „San Francisco Chronicle” napisał o „rekordowym pierwszym roku” nowej linii produktowej[190] .

Tylko że wyniki mogły być znacznie lepsze. Z powodu nietrafnych prognoz Apple borykało się z zaległościami produkcyjnymi, a klienci musieli czekać na sprzęt nawet po dwa miesiące. Teoretycy biznesu, Robert B. Handfield i Ernest L. Nichols, opisywali ten problem w książce *Supply Chain Redesign*: „[Apple] nie było w stanie na czas zorganizować dostaw najważniejszych części, w tym modemów i procesorów. Nie było w stanie wykorzystać potencjału wynikającego z popytu na swoje produkty”[191] . Ten rok należał do rekordowo nieudanych w historii Apple[192] . Firmie tak bardzo zależało na wzmocnieniu pozycji na rynku, a nie była w stanie zrealizować zamówień o wartości miliarda dolarów – z powodu słabości zaopatrzeniowej. Branżowe wydawnictwo „Supply Chain Digest” zaliczyło ten przypadek do „największych katastrof łańcucha dostaw” w historii[193] .

Wtedy Apple kładło duży nacisk na możliwość dopasowywania wielu komponentów do swoich specyficznych potrzeb i pozyskiwało poszczególne komponenty niezmiennie od tego samego dostawcy. Dopóki wszystko sprawnie działało, rozwiązanie przynosiło firmie duże korzyści, ponieważ konkurenci nie mieli dostępu do dedykowanych części najwyższej klasy, a w związku z tym tego elementu nie dało się łatwo skopiować. (Dziś Apple znów – dokładnie z tego samego powodu – mocno inwestuje w części dedykowane, w szczególności w procesory według własnego projektu)[194] . Takie rozwiązanie ma jednak pewien minus, a mianowicie istotnie ogranicza elastyczność. Jeśli z wyprzedzeniem nie przewidzi się prawidłowo niezbędnej ilości komponentów, to rezultaty mogą być katastrofalne w skutkach. Montaż odbywa się wówczas w pośpiechu, no i trzeba jakoś pozyskać podzespoły. Handfield i Nichols podawali, że popyt na komputery Power Mac wzrósł o 25%, podczas gdy menedżerowie przewidywali zwiększenie liczby zamówień na poziomie zaledwie 15%. Te 10 punktów procentowych różnicy zniechęciło do firmy klientów, którzy nie mieli ochoty czekać na komputer.

Gdy inwestorzy zdali sobie sprawę z zaistniałego problemu, wartość akcji firmy szybko spadła. W czasie rozmowy z reporterami w Londynie Michael Spindler przyznał, że w kwestii prognozowania sprzedaży komputerów Power Mac firma wykazała się „pewną nieśmiałością”[195] .

Trafnie opisywał konsekwencje takiego stanu rzeczy: „Części pieniędzy nie udało nam się zainkasować”. Ta ocena wydaje się nie do końca opisywać powagę sytuacji. Wartość akcji Apple spadła o 8%, do 35 dolarów za sztukę. Na początku 1996 roku Spindler stracił stanowisko. „San Francisco Chronicle” komentowała tę sprawę następująco: „Inwestorzy nie cierpią [takich] historii. Nie ma nic gorszego, niż mieć świetny produkt i nie być w stanie dostarczyć go klientom”[196] . Dla Apple to była sroga nauczka. Jobs wracał do firmy w 1997 roku ze stanowczym postanowieniem, że nie dopuści do ponownego wystąpienia podobnych problemów. Intensywnie myślał nad reformą wszystkich obszarów działalności operacyjnej firmy.

W 1997 roku Apple miało zakłady produkcyjne w kalifornijskim Sacramento, w irlandzkim Cork oraz w Singapurze. Teoretycznie wszystkie trzy fabryki miały produkować te same płyty główne i montować te same maszyny Apple, z przeznaczeniem na sobie właściwe rynki (amerykański, europejski i azjatycki). W praktyce jednak nie do końca tak to działało. Zdarzało się, że na przykład PowerBooki częściowo składano w Singapurze, ale potem przesyłano do Cork w celu zainstalowania pewnych części i odsyłano do Singapuru, gdzie odbywał się ostateczny montaż – a stamtąd produkt trafiał na amerykański rynek. Chaos był dość duży.

Aby zaoszczędzić czas i pieniądze, Apple stopniowo przechodziło na outsourcing i przenosiło produkcję do krajów takich jak Korea czy Chiny. Oznaczało to zasadniczą zmianę filozofii. Od początku istnienia firmy produkcja własna stanowiła integralny element jej tożsamości. Jobs cieszył się, że ma ścisłą kontrolę nie tylko nad oprogramowaniem, ale i nad sprzętem – własne fabryki pełniły w tym istotną funkcję. Dla Jobsa outsourcing elementu tak ważnego jak produkcja był jak przekleństwo. Fabryki zawsze go interesowały, w swojej karierze już dwukrotnie – z różnym powodzeniem – próbował tworzyć zakłady działające w modelu JIT.

Mimo że Jobs bardzo chciał sprawować bezpośrednią kontrolę nad różnymi procesami, był jednak skłonny na pewne ustępstwa w imię wydajności. Najpierw w 1996 roku Apple sprzedało fabrykę płyt głównych w Fountain w stanie Kolorado firmie SCI, a następnie podpisało z nią porozumienie dotyczące outsourcingu płytek drukowanych[197] . Rok później pozbyło się również holenderskiej fabryki płytek, która trafiła z kolei w ręce producenta sprzętu elektronicznego, NatSteel Electronics,

z którym również podpisano porozumienie[198] . W 1998 roku, gdy do Apple dołączał Cook, produkcję PowerBooków przejęła Quanta, producent sprzętu elektronicznego z Tajwanu. To był dopiero początek. W kolejnych dwóch latach pod rządami Cooka proces outsourcingu jeszcze przyspieszył.

Ludzie pamiętający Jobsa jako porywczego młodzieńca, który chciał koniecznie zmieniać świat i niespecjalnie się przejmował, jak to wypadnie w zestawieniach finansowych, teraz z uznaniem wyrażali się o jego gotowości do przekazywania produkcji podmiotom zewnętrznym i przywiązaniu do wyników. „Stał się menedżerem, już nie tylko dyrektorem czy wizjonerem. Bardzo pozytywnie mnie zaskoczył” – powiedział Ed Woolard, przewodniczący rady dyrektorów, który przyczynił się do sprowadzenia Jobsa z powrotem do Apple[199] .

Pracując na stanowisku dyrektora generalnego NeXT oraz Pixar, Jobs nauczył się menedżerskiego pragmatyzmu i wykazywał się większą zarządczą sprawnością niż wtedy, gdy jako dwudziestoparolatek kierował Apple. Nadal jednak potrzebował wsparcia, w szczególności w kwestii nadzoru nad procesem transformacji, której celem miało być przywrócenie Apple statusu skutecznego rynkowego gracza. Jobs doszedł do wniosku, że żaden z obecnych współpracowników nie jest w stanie zapewnić mu takiego wsparcia. Jego najbliższe otoczenie tworzyli ludzie, których sprowadził ze sobą z NeXT oraz których zastał w Apple po swoim powrocie. Nie od razu udało mu się znaleźć odpowiednią osobę. Pierwszy dyrektor ds. operacyjnych zrezygnował ze stanowiska zaledwie po kilku miesiącach, ponieważ nie odpowiadał mu nieprzyjemny styl Jobsa. Zamiast czym prędzej znaleźć kogoś na ten wakat Jobs postanowił przez pewien czas samodzielnie kierować działalnością operacyjną. Nie chciał pozyskiwać do współpracy człowieka „ze starej fali produkcyjnej”.

Chciał kogoś, kto będzie miał doświadczenie jak Michael Dell. Dyrektor Dell Inc. w 1997 roku wypowiedział słynne słowa, z których wynikało, żeby gdyby to on stał na czele Apple, to „zamknąłby firmę i oddał akcjonariuszom ich pieniądze”. Jobs publicznie skrytykował tę „nieuprzejmą” wypowiedź, choć samego Della podziwiał – ponieważ udało mu się stworzyć zakłady produkcyjne i łańcuchy dostaw działające w modelu JIT[200] . Niewielu było ludzi na rynku, którzy mogli poszczycić się podobnymi osiągnięciami. To właśnie wtedy przedstawiciele Apple bezpośrednio skontaktowali się z Timem Cookiem.

Szczyt umysłów – spotkanie Cooka i Jobsa

Tim Cook odrzucał już kilkakrotnie wcześniej propozycje, które mu składali ludzie z Apple, ale ostatecznie ich upór się opłacił: Cook uznał, że powinien przynajmniej spotkać się z Jobsem. „To Steve stworzył branżę, w której ja teraz pracuję – powiedział w rozmowie z Charliem Rose'em w 2014 roku. – Bardzo chciałem go poznać"[201] . W Compaqu dobrze mu się pracowało, ale spotkanie z Jobsem było dla niego ożywczym i inspirującym doświadczeniem. „Jobs robił coś zupełnie innego" – wspominał Cook. Już podczas tego pierwszego spotkania, gdy siedział i słuchał wizji i strategii Jobsa dla firmy Apple, Tim nabrał przekonania, że istotnie mógłby mu pomóc w realizacji jego misji. Jobs opisywał produkt, który jego zdaniem miał wstrząsnąć światem komputerów. To miało być coś zupełnie nowego. Z tej wizji narodził się potem niezwykle popularny iMac G3, nadmuchany kolorowy Macintosh, który pojawił się na rynku w 1998 roku i przyniósł sławę swojemu projektantowi, Jony'emu Ive'owi. Cook był zaintrygowany. „Opowiedział mi co nieco o tym swoim projekcie, na tyle dużo, że mnie to wciągnęło. Opisywał mi coś, co świat poznał później jako iMaca". Cook wychodził z tego spotkania z przekonaniem, że możliwość współpracy z legendą Doliny Krzemowej pokroju Steve'a Jobsa to byłby „przywilej życia"[202] .

Miał co prawda pewne wątpliwości, ale nie tak poważne, żeby zrezygnować z tej szansy. „Czysto racjonalna analiza kosztów i korzyści zawsze prowadziła do wniosku, że należy zostać w Compaqu. Ludzie, którzy mnie najlepiej znali, tak mi właśnie radzili – opowiadał Cook w trakcie wystąpienia przed absolwentami Auburn University w 2010 roku. – Jeden z dyrektorów generalnych, z którymi rozmawiałem, był o tym tak głęboko przekonany, że powiedział, iż przejście z Compaqu do Apple byłoby z mojej strony głupotą"[203] . Również w wywiadzie z Charliem Rose'em Cook wspominał, że „dosłownie nikt ze znajomych nie zachęcał [go] do podjęcia tego kroku"[204] .

Jobs jednak już zdążył go przekonać. Cook wiedział, że rezygnując z pracy w Apple, rezygnowałby z możliwości zaangażowania się w coś wyjątkowego: „Zawsze uważałem, że podążanie za stadem to nie jest dobre rozwiązanie, że to fatalne rozwiązanie. On mówił w sposób wyjątkowy, ta rozmowa odbywała się w niezwykłej atmosferze, byliśmy tam tylko on i ja. Nie miałem najmniejszych wątpliwości co do tego, że potrafiłbym z nim

pracować. Analizowałem problemy Apple i dochodziłem do wniosku, że pewnie mógłbym coś w tym zakresie zdziałać. […] No i nagle stwierdziłem, że decyduję się na to. […] Byłem wtedy młody. […] To nie miało żadnego sensu, ale jakiś instynkt podpowiadał mi, że powinienem się zdecydować. A ja słuchałem głosu instynktu”[205] .

Cook może i myślał analitycznie, ale entuzjazm i niezwykła aura otaczająca Steve’a od początku go zauroczyły. „Już po pięciu minutach tej pierwszej rozmowy miałem ochotę wyrzec się wszelkiej ostrożności i logiki i dołączyć do Apple – wspominał. – Intuicja mi podpowiadała, że to jest jedyna i niepowtarzalna okazja, żeby pracować z kreatywnym geniuszem”[206] . Intuicja zdecydowanie dobrze mu wtedy podpowiedziała. Przemawiając do absolwentów Auburn University w 2010 roku, Cook oświadczył: „Nigdy nie planowałem pracować w Apple, ale to była najlepsza decyzja, jaką w życiu podjąłem”[207] .

Cook, z całym swoim doświadczeniem w zaopatrzeniu, był dla Apple – i osobiście dla Steve’a Jobsa – nieocenionym wsparciem. Podczas spotkania z Cookiem Jobs nabrał przekonania, że mają takie samo podejście do koncepcji produkcji. „[Cook] miał taką samą wizję jak ja, potrafiliśmy rozmawiać na wysokim poziomie strategicznym” – wspominał. Jobs znalazł w nim zaufanego partnera. Był w stanie zaufać mu na tyle, że „nie myślał o wielu rzeczach, dopóki [Cook] nie przyszedł o nich przypomnieć”[208] . To był mariaż idealny.

Nowy dyrektor operacyjny

W marcu 1998 roku Jobs zatrudnił 37-letniego Cooka na stanowisku starszego wiceprezesa ds. globalnej działalności operacyjnej, z podstawowym wynagrodzeniem w wysokości 400 tysięcy dolarów i 500 tysiącami dolarów premii na start[209] . Przed Cookiem stało niebagatelne zadanie przeprowadzenia transformacji całego systemu produkcji i dystrybucji firmy Apple. To była jedna z najtrafniejszych decyzji rekrutacyjnych Jobsa.

Od samego początku – nawet jeszcze zanim rozpoczął pracę – było jasne, że Cook ma wielki talent operacyjny. „Pamiętam, jak Steve prowadził z Timem rozmowy rekrutacyjne. Wracał do firmy i opowiadał nam różne rzeczy dotyczące działalności operacyjnej, których zapewne dowiedział się

podczas tych rozmów – opowiadał Joswiak, który w Apple przepracował 30 lat, kiedy z nim rozmawiałem w Apple Park. – Więc on tak naprawdę miał wpływ na nas i na nasze myślenie o działalności operacyjnej, jeszcze zanim się tu zatrudnił”[210] .

Joswiak wspominał, że Apple znajdowało się wtedy „na krawędzi bankructwa”, a Cook odziedziczył firmę pogrążoną w chaosie. Jego zdaniem największy zamęt panował między innymi właśnie w sferze operacyjnej: „Szło nam fatalnie. Nie radziliśmy sobie z kosztami. Nie radziliśmy sobie z zarządzaniem zapasami. Nie radziliśmy sobie ze ściąganiem należności”. Cook tak wspominał poroniony system, który wówczas zastał na miejscu: „Jak zapewne łatwo sobie wyobrazić, z kosztami było nie najlepiej, z czasem cyklu było nie najlepiej”[211] . To się jednak wkrótce miało zmienić. „Pojawił się ten gość, który dużo wiedział o działalności operacyjnej […]. Steve, jak zwykle, zatrudnił człowieka najlepszego w swoim fachu – powiedział Joswiak. – On sobie poradził, mimo że Apple ledwo sobie wtedy radziło”. Joswiak oceniał, że Cook jest „superbystry”. To był jeden z tych fachowców od działalności operacyjnej, który „zawsze stawia kropki nad »i« oraz daszki nad »t«” i który „pilnuje rozkładu jazdy”. On miał „zmysł biznesowy”, a tego przecież Jobs oczekiwał od wszystkich ludzi pełniących w Apple funkcje przywódcze. „Trzeba mieć zmysł biznesowy i Tim go miał”[212] . Od samego początku było jasne, że świetnie się nadaje do swojej nowej roli.

„Do dziś pamiętam pierwsze spotkanie z Timem – wspominała Deirdre O’Brien, kolejna weteranka Apple z 30-letnim stażem, wówczas kierująca zespołem odpowiedzialnym za zapotrzebowanie i zaopatrzenie. – Od pierwszej chwili było wiadomo, że ma bardzo konkretne plany. Bardzo się cieszył na myśl o tym, że będzie pracować w Apple. […] Miał przed sobą duże wyzwanie, ale widać było na pierwszy rzut oka, że traktuje je jak misję”[213] .

O’Brien dołączyła do zespołu Apple pod koniec lat osiemdziesiątych, cztery lata po premierze pierwszego Macintosha. Początkowo zajmowała się planowaniem produkcji w fabryce we Fremont, gdzie powstawał Macintosh SE. W trakcie długiej kariery zawodowej stopniowo awansowała na coraz wyższe szczeble w hierarchii operacyjnej. Pracowała pod kierunkiem Cooka, a potem również dla jego następcy na stanowisku dyrektora operacyjnego, Jeffa Williamsa. Odkąd podjęła pracę w Apple, stanowisko dyrektora generalnego zajmowali po kolei: John Sculley,

Michael Schindler, Gil Amelio, Steve Jobs oraz Tim Cook. Teraz O’Brien jest szefową działu HR i nosi wymyślony przez Cooka tytuł Veep of Peeps[214] .

Wspominała, że Cooka poznała podczas spotkania zapoznawczego, na które zaproszono do sali konferencyjnej grupę pracowników operacyjnych. Spotkanie było krótkie. Cook się przedstawił, a następnie przystąpił do omawiania wyzwań, które przed nimi stoją. Zapowiedział istotne zmiany, w tym znaczne cięcia kadrowe.

Zapadła wówczas cisza, którą wielu mogło odebrać jako nieprzyjemną, ale O’Brien się nie zniechęcała. Dla niej to był pozytywny komunikat. Ona usłyszała, że Cook wprowadzi zmiany, dzięki którym Apple wróci na dawną ścieżkę rozwoju i wkrótce znów będzie się rozrastać, a nie kurczyć. „Przypuszczam, że nikt by się tej pracy nie podjął, gdyby nie miał w zamyśle dokonania jakiegoś przełomu. Moim zdaniem właśnie ta myśl tak bardzo fascynowała Tima – opowiadała O’Brien podczas wywiadu udzielonego w nowej, kosmicznej siedzibie Apple. – My też się cieszyliśmy, że mamy nowego szefa od operacji. Skład kadry przywódczej istotnie ostatnio się zmieniał […], przez co panował dość duży chaos. […] W tamtym okresie ciężko było przyciągnąć do Apple naprawdę utalentowanych ludzi, a o Timie słyszeliśmy dużo dobrego. […] Dla mnie od samego początku było jasne, że od niego będzie można sporo się nauczyć”.

Po tym wstępnym spotkaniu zapoznawczym Cook rozpoczął indywidualne rozmowy z członkami swojego zespołu. Chciał ocenić ich atuty i słabości. „Wszedł w tryb oceniania – powiedziała O’Brien. – Starał się ustalić: kogo ja tu mam? Co mogę zrobić, żeby nam się udało?”.

O’Brien wspominała, że w tamtym okresie wiele osób odchodziło z Apple z własnej woli. W Dolinie Krzemowej nie brakowało ofert pracy, a wiele firm chętnie przyjmowało do siebie ludzi z Apple. Wspominając te liczne odejścia, O’Brien oceniała, że „niektórzy odchodzili sami, a co do innych […] Tim miał wątpliwości i stwierdzał, że nie będą pasować do jego nowego zespołu”.

Cook wkładał wiele wysiłku w to, aby stworzyć zespół zdolny rozwiązać problemy operacyjne Apple. O’Brien została włączona do tej inicjatywy. Odpowiadała za prognozowanie popytu. Razem z nią pracowało wówczas wielu wychowanków IBM, między innymi Jeff Williams, który został prawą ręką Cooka, obecnie pracuje na stanowisku dyrektora operacyjnego

Apple. W zespole pracował również ekspert w dziedzinie logistyki Bill Frederick, który odpowiadał za wsparcie klienta, oraz Sabih Khan, odpowiedzialny za działalność operacyjną w sektorze notebooków. Ten starannie dobrany zespół bardzo szybko zaczął zmieniać firmową rzeczywistość.

Żegnaj, produkcjo amerykańska! Witajcie, Chiny!

W ciągu zaledwie siedmiu miesięcy od objęcia stanowiska w Apple Cook zmniejszył poziom zapasów magazynowych z gigantycznych 30 dni do zaledwie 6[215] . W tym dość krótkim czasie zdołał też – dzięki szczegółowej analizie procesu produkcji – całkowicie przeorganizować działalność operacyjną Apple.

Nie bez znaczenia w tym zakresie była decyzja Jobsa, który postanowił ograniczyć linię produktową firmy do zaledwie czterech modeli. Komputery przedstawione w ramach macierzy dwa na dwa nie bez przyczyny miały wiele wspólnych komponentów i w miarę możliwości bazowały na standardowych częściach. Wcześniej Apple słynęło ze stosowania dziwacznych technologii, które nie współgrały z żadnymi innymi systemami. Minęło jednak dziesięć lat i nikt już nie chciał używać klawiatur i myszy ADB, a ich miejsce zajęły przyjazne dla branży i użytkownika urządzenia USB. Ta zmiana przyniosła nie tylko daleko idące korzyści operacyjne, ale również zwiększyła kompatybilność produktów Apple z urządzeniami z rozległego rynku komputerowego.

Takie samo restrykcyjne podejście, którym Jobs wykazał się w odniesieniu do struktury produktowej Apple, zastosował Cook, gdy dobierał sobie współpracowników wśród dostawców. Wszystkich osobiście odwiedził i chociaż negocjacje prowadził twardo, każdego zauroczył. Zdołał na przykład przekonać firmę NatSteel, która dostarczała Apple płytki drukowane, żeby zlokalizowała swoje zakłady w pobliżu fabryk Apple (w Irlandii, Kalifornii i Singapurze). Zmniejszenie odległości ułatwiało realizację procesu JIT, ponieważ dzięki temu podzespoły można było dostarczać szybciej i częściej.

Tam, gdzie to było możliwe, decydował się na outsourcing. Na przykład iMac G3 powstawał początkowo w fabrykach Apple (z wyjątkiem obudowy i monitora, które pochodziły z LG Electronics). Cook tymczasem przeniósł

większość produkcji do LG. Poza tym produkcja laptopów została przekazana dwóm firmom z Tajwanu. Odtąd profesjonalny model PowerBook wytwarzała Quanta Computer, a produkcją konsumenckiego iBooka zajmowała się Alpha Top Corporation[216] .

Przekazanie produkcji partnerom zewnętrznym pomogło firmie Apple rozwiązać jeden z jej najpoważniejszych problemów, a mianowicie ten związany z zapasami magazynowymi. Firma trzymała w magazynach zarówno podzespoły, jak i gotowe wyroby. Utrzymywanie magazynów pochłonęło przez lata wiele milionów dolarów. W 1996 roku Apple o mało nie zbankrutowało właśnie z powodu dużych zapasów niesprzedanych komputerów[217] . Cook, obejmując stanowisko, wychodził z założenia, że im mniej będzie zapasów magazynowych, tym lepiej: „Magazyny mają to do siebie, że tam gromadzą się produkty. Zaczęliśmy dostarczać sprzęt bezpośrednio z zakładów produkcyjnych do klienta”[218] .

Cook zwalczał nadmierne zapasy magazynowe z taką samą zawziętością, z jaką Jobs rozprawiał się z kiepskimi projektami. Zdarzało mu się nawet posługiwać w odniesieniu do tej kwestii kategoriami moralnymi i charakteryzować gromadzące się zapasy jako „fundamentalnie złe” (z powodu negatywnego ich wpływu na stan finansów firmy). Przywoływał też porównanie, które zapewne pojawiło się w jego głowie w związku z doświadczeniami dzieciństwa spędzonego na terenach wiejskich: „Trzeba tym zarządzać jak nabiałem. Jak mija data ważności, to się robi problem”[219] .

Sprawne zarządzanie zapasami magazynowymi wymaga trafnego prognozowania sprzedaży, z czym Apple nie zawsze dobrze sobie radziło. W różnych momentach swojej historii dość często zawyżało lub zaniżało oczekiwane zainteresowanie swoimi produktami. Na przykład o fabryce we Fremont w Kalifornii, gdzie powstawał pierwszy Macintosh Steve’a Jobsa, zwykło się mówić, że to „Fabryka Przyszłości”, najlepszy zakład produkcyjny w branży komputerowej. Kilka lat później zamknęła ona swoje podwoje, ponieważ sprzedaż komputerów utrzymywała się znacznie poniżej możliwości produkcyjnych zakładu.

Aby rozwiązać problem prognozowania, Cook zainwestował w najnowszy system ERP (planowania zasobów przedsiębiorstwa) oferowany przez firmę SAP, zintegrowany z systemami informatycznymi dostawców, zakładów montażowych oraz sprzedawców. Ten złożony system zapewniał ludziom od działalności operacyjnej bardzo szczegółowy

i kompleksowy obraz funkcjonowania całego łańcucha dostaw, począwszy od surowców, a skończywszy na zamówieniach składanych przez klientów w nowo uruchomionym sklepie internetowym Apple. System ERP o nazwie R/3 był jak układ nerwowy nowego modelu produkcji Apple, opartego na koncepcjach lean i JIT. Części od dostawców zamawiano wtedy, kiedy były potrzebne, a w fabrykach powstawało tylko tyle sprzętu, ile trzeba było wyprodukować, aby zaspokoić bieżący popyt[220] .

Zespół operacyjny Apple dysponował teraz ogromnymi ilościami danych, dzięki czemu mógł na bieżąco dopracowywać system produkcji, a zamówienia składać na podstawie szczegółowych tygodniowych prognoz oraz chirurgicznie precyzyjnych informacji na temat poziomu zapasów magazynowych w kanałach handlu detalicznego. Ludzie Cooka wiedzieli, że CompUSA ma aktualnie na stanie całe góry iMaców, ale iBooki prawie się skończyły.

Pod rządami Cooka z bilansów zaczęły znikać zapasy magazynowe. Niegdyś poszczególne pozycje figurowały w zestawieniach miesiącami, teraz pojawiały się zaledwie na kilka dni. W ciągu 7 miesięcy Cook zdołał skrócić wskaźnik rotacji zapasów z 30 do 6 dni, a ogólna wartość zapasów magazynowych zmniejszyła się z 400 milionów dolarów (niesprzedanych Maców) do zaledwie 78 milionów[221] . W 1998 roku Cook pozbył się dziesiątek tysięcy niesprzedanych komputerów, które przez nieuwagę nagromadziły się w magazynach Apple przed rozpoczęciem transformacji[222] . Maszyny trafiły na wysypisko śmieci. Tę akurat historię otacza tajemnica. Co dość zrozumiałe, firma starała się sprawy nie nagłaśniać, jako że stoi ona w jawnej sprzeczności z wizją przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku, którą dziś promuje Cook. Wtedy jednak takie posunięcie przyniosło oczekiwane skutki. W 1999 roku zapasy udało się zmniejszyć do zaledwie dwóch dni, a Apple biło pod tym względem Della na głowę – co należy uznać za nie lada wyczyn, ponieważ to właśnie osiągnięcia Della uznawano wówczas za branżowy punkt odniesienia.

Firma odnotowała istotną poprawę w sferze operacyjnej, a zasługę powrotu do rentowności przypisywano głównie Cookowi. Jego system stał się również siłą napędową wzrostu na kolejne lata. Apple nie osiągnęłoby ani takich rozmiarów, ani takiej pozycji, gdyby nie sprawność operacyjna Cooka. Twórcy projektów pracujący pod okiem Jony’ego Ive’a wypracowywali świetne produkty, a ludzie Cooka wynajdowali sposoby na to, aby je wytwarzać w dużych ilościach, potem bez opóźnień

dostarczać do sklepów na całym świecie – przy zachowaniu tajemnicy. Apple słynie z tego, że nowe produkty prezentuje światu dopiero na krótko przed rozpoczęciem sprzedaży. Wielką zasługą ludzi Cooka jest to, że udaje im się tej tajemnicy dochować, gdy sprzęt powstaje w milionach sztuk i trafia do sklepów na całym świecie.

Wkład Cooka nie ograniczał się jednak do usprawnienia procesów produkcyjnych Apple. Cook wprowadzał swoje innowacje również w wielu innych obszarach. Do najwcześniejszych i najbardziej znaczących posunięć należy zaliczyć coś, co najlepiej świadczy o tym, że Cook „myślał inaczej". Mianowicie przeprowadził sprawną akcję związaną z dostawami iMaca G3. Firmie zależało na tym, by iMac stał się produktem mainstreamowym. Aby ten cel osiągnąć, należało postawić go w możliwie krótkim czasie na jak największej liczbę biurek. To z kolei wymagało przyspieszenia realizacji dostaw w szczególnym dla handlu okresie przedświątecznym. Cook z wyprzedzeniem zorganizował transport lotniczy towaru o wartości 100 milionów dolarów[223]. To bezprecedensowe posunięcie okazało się strzałem w dziesiątkę. Apple było w stanie w krótkim czasie dostarczyć klientom swój sprzęt, a dodatkowo zepchnęło do defensywy producentów pecetów, między innymi Compaq, który w związku z tym miał trudności z realizacją przedświątecznych dostaw[224] . Zmieniając podejście do kwestii planowania transportu, Apple zmusiło konkurentów do weryfikacji własnych strategii operacyjnych. Cook zatem nie tylko usprawnił działalność operacyjną Apple, ale też doprowadził do ogólnobranżowej zmiany podejścia do zarządzania procesem produkcyjnym, a także myślenia o zarządzaniu procesem produkcyjnym jako takim.

Gdy Cook rozpoczynał pracę w Apple, mało kto potrafił dostrzec coś fajnego w prognozowaniu popytu czy usprawnianiu łańcucha dostaw. Fajne było raczej projektowanie komputerów w cukierkowych kolorach. Nikt się nie palił do tego, aby opisywać operacyjną rewolucję Apple na okładce „Fortune" czy „Wired". Przeciętnemu klientowi zdarzało się pomyśleć o łańcuchu dostaw co najwyżej wtedy, gdy coś w nim szwankowało. Tymczasem za sprawą Cooka działalność operacyjna stała się *cool*. Gautam Baksi, były główny inżynier ds. projektowania produktu, tak wspominał wizyty w Chinach we wczesnym okresie przygotowań do produkcji iMaca: „Wszyscy projektanci, w tym Ive i Danny Coster, mieszkali i jedli w tych samych hotelach co inżynierowie i reszta ludzi z Apple". Jakieś 10 czy 15 lat później, gdy Cook dołączał do firmy, „po projektantów podjeżdżały

limuzyny”, które ich zabierały do „pięciogwiazdkowych hoteli”, podczas gdy inżynierowie „musieli wezwać taksówkę” i mieszkali w „trzygwiazdkowych hotelach”[225] . Najwyraźniej przed rozpoczęciem epoki Cooka do kwestii operacyjnych nie przywiązywano tak wielkiej wagi, uznając je za niejako mniej zaszczytne zadania. Teraz to ludzie od operacji jeżdżą limuzynami i nocują w pięciogwiazdkowych hotelach.

Rozdział 5.
Outsourcing – ratunek dla Apple

Już w ciągu pierwszego roku pod rządami Cooka Apple zasadniczo się zmieniło. W 1997 roku odnotowało stratę netto przekraczającą nieznacznie miliard dolarów, ale pod koniec 1998 roku mogło już pochwalić się zyskami[226] . Sukces pierwszego iMaca zaskoczył nawet jego twórców, przeszedł też oczekiwania analityków Wall Street. Apple wygenerowało dzięki niemu 106 milionów dolarów zysku w czwartym kwartale i 309 milionów w całym roku fiskalnym. „Po raz pierwszy od blisko pięciu lat Apple rosła w tym kwartale szybciej niż branża” – chwalił się Jobs[227] . Sukces ten kojarzył z nowymi komputerami iMac i nową koncepcją działalności.

Firma co prawda generowała zyski, ale ciągle jeszcze stąpała po niepewnym gruncie, więc starała się oszczędzać na wszystkim, na czym się tylko dało. Cook analizował sytuację firmy produkt po produkcie, cały czas rozszerzając zakres outsourcingu. Fabryki wymagały dużych nakładów, a dodatkowo zwiększały wartość zobowiązań w bilansie. W związku z tym rozsądne wydawało się, aby w możliwie szerokim zakresie przekazać produkcję zewnętrznym operatorom – oczywiście bez uszczerbku dla jakości czy wydajności.

Deirdre O’Brien, wiceprezes Apple ds. zasobów ludzkich, która wtedy odpowiadała za zarządzanie zapotrzebowaniem i zaopatrzeniem, wspominała, że zespół operacyjny z Cookiem na czele „ciężko pracował nad stworzeniem czegoś, co by […] zapewniało realne wsparcie naszym klientom i pozwalało tworzyć rewelacyjne produkty”[228] . Z uwagą analizowano wewnętrzne atuty firmy oraz zalety jej dostawców. Cook i jego zespół ds. zaopatrzenia nie ograniczali się bowiem wyłącznie do prostego outsourcingu produkcji polegającego na przekazaniu jej w całości zewnętrznym podmiotom, lecz wypracowywali dość wyjątkowy model hybrydowy. O’Brien opowiadała: „To był nietradycyjny model outsourcingu, w którym się kogoś zatrudnia, ale przy tym narzuca mu się pewien plan lub też, często, przejmuje jego plan i podpisuje się pod nim”[229] .

Z początku produkcję iMaców częściowo przekazano do realizacji firmie LG, która już wcześniej dostarczała ekrany kineskopowe oraz inne podzespoły. W 1999 roku LG przejęła w całości produkcję iMaca, a gdy popyt i liczba zamówień zaczęły rosnąć, Apple pozyskało do współpracy jeszcze tajwańską firmę współpracującą wówczas z konkurencyjnym Dellem. Hon Hai Precision Industry Company Ltd., lepiej znana jako Foxconn, miała stać się główną siłą produkcyjną w epoce Tima Cooka. Apple co prawda współpracowało z nią już wcześniej, przy montażu Apple II, ale kontrakt na iMaca wyznacza początek nowej współpracy między tymi firmami – a inicjatorem tej nowej współpracy był Cook.

Foxconn

Firma Foxconn powstała mniej więcej w tym samym momencie co Apple, dzieliła je jednak odległość blisko 10 tysięcy kilometrów. W 1974 roku 19-letni Steve Jobs pracował w Atari, a 24-letni Terry Gou pożyczył od matki 7,5 tysiąca dolarów (w przeliczeniu na dzisiejsze pieniądze byłaby to kwota 37 tysięcy dolarów) na rozkręcenie własnego interesu.

Gou wyróżniał się nadzwyczajną etyką pracy i od pracowników również oczekiwał najwyższego zaangażowania, w związku z czym w firmie Foxconn wykształciła się kultura organizacyjna typu wojskowego. Od ludzi oczekuje się, że będą dokładnie wypełniać rozkazy, błędów i nieudolności się nie toleruje. Pracownik, który popełni błąd, musi się liczyć z publiczną reprymendą. Jeśli zdarzy mu się popełnić ten sam błąd po raz drugi, traci pracę. Praca jest wymagająca, a dzień roboczy długi: zmiany trwają zwykle od 12 do 14 godzin, często rozpisane na 6 dni w tygodniu.

Większość urządzeń elektronicznych, w tym produkty Apple, składana jest niemal w całości ręcznie. Mylą się zatem ci, którym się wydaje, że zajmują się tym maszyny czy roboty. Niektóre części faktycznie powstają w ramach wysoce zautomatyzowanych procesów (dotyczy to na przykład płyt głównych iPhone’a), ale montaż przebiega głównie ręcznie, zwłaszcza na końcowych etapach. Anna-Katrina Shedletsky, która zajmowała się w Apple projektowaniem produktu, mówiła: „Smartfona dotykają setki rąk i dotyczy to zarówno smartfonów Samsunga czy Google, jak i Apple. To optymalny sposób produkcji tych skomplikowanych i skrajnie zminiaturyzowanych urządzeń”[230] .

Według relacji Shedletsky w Foxconn, a także w innych zakładach montażowych, standardowa linia mierzy 110 metrów[231] . Znajduje się przy niej od 60 do 70 stanowisk, oddalonych od siebie o mniej więcej 60 centymetrów (na szerokość przeciętnego człowieka). Na każdym stanowisku wykonuje się inną czynność związaną z montażem. Jeden pracownik montuje ekran, kolejny czyści ten ekran za pomocą specjalnego preparatu, który usuwa resztki kurzu i tłuszczu. Trzeci robotnik nakłada folię ochronną i tak dalej. Po obu stronach linii znajduje się pas o szerokości 6 metrów – a więc na tyle szeroki, aby mogły się tamtędy przemieszczać wózki widłowe dostarczające palety z częściami potrzebnymi do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach.

Wielu mieszkańców Zachodu nie jest nawet w stanie sobie wyobrazić skali działalności tych fabryk. To olbrzymie kompleksy, w których funkcjonują kwatery sypialne, restauracje, szpitale, supermarkety, a nawet pływalnie – a wszystko mieści się, w przypadku fabryki Foxconn w Shenzhen, na terenie 2,3 kilometra kwadratowego. Właściwie bardziej przypomina to fabryczne miasteczko bądź też, jak to przedstawiono kiedyś na CNN, „pilnie strzeżony” kampus uniwersytecki[232] . Duane O’Very, który pracował w Foxconn jako menedżer pod koniec lat dziewięćdziesiątych i na początku XXI wieku, opowiadał, że na jego oczach kompleks w ciągu zaledwie kilku lat rozrósł się z 45 tysięcy do ponad 250 tysięcy pracowników. Foxconn zatrudnia obecnie 1,3 miliona pracowników w samych tylko Chinach, gdzie obsługuje 12 fabryk. Poza tym firma ma swoje zakłady w innych regionach Azji, a także w Ameryce Południowej i Europie[233] .

W powszechnym przekonaniu Apple i inne firmy decydują się montować swoje produkty w Chinach ze względu na niskie koszty pracy. Trzeba jednak wiedzieć, że koszty pracy to zaledwie niewielki ułamek ogólnych kosztów iPhone’a. Zdecydowanie większe kwoty niż na pracę trzeba przeznaczyć na dedykowane procesory, skomplikowane aparaty i piękne ekrany.

Firma Foxconn zawdzięcza jednak swój sukces wcale nie taniej sile roboczej, tylko swojej elastyczności. Na terenach zakładów Foxconn mieszkają setki tysięcy pracowników, co gwarantuje firmie niezwykłe możliwości – ponieważ jest ona w stanie dosłownie z dnia na dzień zgromadzić armię pracowników. Firma może też w krótkim czasie zatrudnić dziesiątki tysięcy dodatkowych robotników, a także zwolnić ich,

gdy przestaną być potrzebni. Swoich młodych pracowników rekrutuje często z oddalonych terenów wiejskich, dlatego na ogół nie są oni w stanie po prostu zwolnić się z pracy i jechać do domu, nawet jeśli praca ich przytłacza.

Foxconn dowiódł swej elastyczności w okresie produkcji pierwszego iPhone'a, który został dość istotnie zmieniony zaledwie na kilka tygodni przed premierą planowaną na 2007 rok[234] . W ostatniej chwili Steve Jobs zdecydował, że iPhone będzie miał nie plastikowy, ale szklany ekran – ponieważ przez kilka tygodni nosił prototyp w kieszeni i zauważył, że plastik mocno rysuje się od kluczy. Jobs uświadomił sobie, że klientom się to nie spodoba, więc nakazał montować trwalsze, szklane ekrany.

Kilka tygodni później te szklane ekrany pojawiły się w Foxconn w środku nocy. Jak podaje „New York Times", z łóżek poderwano wówczas 8 tysięcy pracowników, którym podano herbatę i ciasteczko, a następnie skierowano do 12-godzinnej pracy przy montażu nowych ekranów w telefonach[235] . Przez kilka kolejnych dni z fabryki wyjeżdżało po 10 tysięcy iPhone'ów na dobę. (Niewiele znaczy fakt, że Foxconn zaprzeczał, jakoby cokolwiek takiego się zdarzyło. Firma zarzeka się, że zgodnie z chińskim prawem pracy taka operacja nie byłaby możliwa).

Innym razem, gdy Foxconn produkował dla Apple iMaki, inżynierowie odpowiedzialni za projekt do późna w nocy ślęczeli nad nowym przyciskiem do urządzenia. Nie udało się przeprowadzić testów, więc się martwili, że guzik może nie wytrzymać wielokrotnego naciskania. Wtedy to obudzono kilkunastu pracowników Foxconn, którym nakazano przez całą noc raz po raz wciskać guzik. „Dla [firmy Foxconn] to żaden problem – powiedział Gautam Baksi, były inżynier ds. produktu. – W innych fabrykach pewnie ktoś by zaprojektował maszynę, która raz po raz naciskałaby guzik, ale to przecież żaden problem zlecić wykonywanie takiej pracy ludziom, którym wypłaca się minimalne wynagrodzenie. Takie rzeczy są na porządku dziennym. I to nawet nie jest jakiś radykalny przykład"[236] .

Apple często wprowadza w swoich produktach jakieś zmiany na ostatnią chwilę, a poza tym popyt może bardzo mocno fluktuować (tym bardziej że wyraża się w ogromnych liczbach). Tylko iPhone X sprzedał się już w ciągu kilku pierwszych miesięcy w 50 milionach sztuk. W związku z tym Apple potrzebuje fabryk, w których w szczytowych momentach mogłoby powstawać do miliona sztuk urządzenia dziennie – a to wymaga

zaangażowania około 750 tysięcy pracowników. „Oni mogą zatrudnić z dnia na dzień 3 tysiące ludzi – powiedziała Jennifer Rigoni, która kiedyś odpowiadała w Apple za sprawność produkcyjną w skali globalnej. – Jaka amerykańska fabryka byłaby w stanie z dnia na dzień znaleźć 3 tysiące pracowników i jeszcze ich przekonać do mieszkania w internatach?”[237] .

Na pewno nie Apple. W latach osiemdziesiątych fabryki Apple były wysoce zautomatyzowane i Steve Jobs na własnej skórze przekonał się, jakie to może rodzić konsekwencje. Zorganizował – i zaczął intensywnie promować – zautomatyzowaną fabrykę w regionie Zatoki San Francisco. Miały tam powstawać pierwsze Macintoshe. Zakład miał być perłą w koronie, w parku maszyn panował ścisły porządek, a linie były w wysokim stopniu zautomatyzowane.

Na taką linię składały się automatyczne pasy transmisyjne i najróżniejsze egzotyczne urządzenia, które podnosiły, przenosiły i pakowały komputery Mac. Te jednak nie sprzedawały się na tyle dobrze, żeby sfinansować koszty funkcjonowania tego zakładu. Zainteresowanie nimi było tak nikłe, że zakład pracował znacznie poniżej swojej wydajności, a ponieważ był wysoce wyspecjalizowany (powstał z myślą o produkcji tylko jednego urządzenia), nie dało się go łatwo przezbroić i przystosować do produkcji niczego innego. Właśnie to ostatecznie zadecydowało o fiasku projektu. Fabryka została zamknięta w 1992 roku. Wysoce zautomatyzowana fabryka Jobsa nie była dość elastyczna, aby dało się w niej wytwarzać różne produkty – iPhone’y, iPady czy iMaki – stosownie do zapotrzebowania. Rewolucyjne inicjatywy outsourcingowe Cooka zmniejszyły uzależnienie od krajowych zakładów, tym samym walnie przyczyniając się do spektakularnego sukcesu Apple. Przekazując większość działalności Apple w ręce zewnętrznych dostawców i zdecydowanie zwiększając zakres współpracy z firmą Foxconn, Cook dokonał czegoś, czego nigdy wcześniej nie udało się osiągnąć. Jego spektakularne rezultaty nie uszły uwadze dyrektorów Apple, w szczególności zaś Steve’a Jobsa.

Cook wspina się po korporacyjnej drabinie

Udany proces transformacji działalności operacyjnej Apple oraz dogłębne zrozumienie jej istoty to dwa czynniki, które istotnie przyczyniły się do powrotu firmy do grona globalnych liderów. Doświadczenia zdobyte

w pracy w tym niezwykle ważnym dziale bardzo się przydały Cookowi, gdy objął stanowisko dyrektora generalnego. Jak twierdzi Deirdre O'Brien, na pierwszy rzut oka było widać, że Cook ma potencjał przywódczy. „Teraz wydaje się dość jasne, że mógłby zostać naszym dyrektorem generalnym – powiedziała podczas wywiadu udzielonego w Apple Park. – Nawet gdy zaczynał pracę […], interesowało go nie tylko to, jak zoptymalizować działalność operacyjną. Interesował się wszystkim"[238] . Blisko współpracował z inżynierami, ponieważ chciał dobrze rozumieć zarówno produkty, jak i korzystających z nich klientów.

W ciągu pierwszych paru lat pracy w Apple uczestniczył od strony nadzorczej w realizacji kilku bardzo ważnych projektów. Przyczynił się między innymi do powstania nadmuchanego iMaca G3, biało-niebieskiego Power Macintosha G3, iBooka nazywanego „deską toaletową" i kilku innych produktów, z których każdy wzbudzał żywe zainteresowanie zarówno klientów, jak i krytyków. We wrześniu 1999 roku, zaledwie dwa lata po powrocie Jobsa, akcje AAPL osiągnęły rekordowy wówczas poziom 73 dolarów za sztukę, bijąc tym samym rekord 68 dolarów z 1991 roku[239] . Spektakularny powrót Apple – napędzany działalnością Tima Cooka – właśnie się rozpoczynał.

W 2002 roku, po czterech latach pracy w Apple, Cook otrzymał propozycję objęcia kontroli nad działalnością sprzedażową (oprócz operacyjnej). Zaproponowano mu też nowy tytuł – wiceprezesa ds. globalnej sprzedaży i działalności operacyjnej. W 2004 roku Jobs mianował go szefem oddziału sprzętowego Macintosha, a 2005 rok przyniósł mu kolejny duży awans, tym razem na stanowisko dyrektora operacyjnego[240] . „Tim wykonuje tę pracę już od ponad dwóch lat. Najwyższa pora oficjalnie to potwierdzić, przyznając mu awans – powiedział Jobs. – Tim i ja pracujemy razem już od siedmiu lat. Bardzo się cieszę na myśl, że teraz będziemy jeszcze bliżej współpracować nad tym, aby Apple mogło w nadchodzących latach osiągnąć naprawdę ambitne cele"[241] .

Przyznając Cookowi kolejne awanse, Steve Jobs przygotowywał go do roli swojego następcy. W Apple każdy ma jakąś dziedzinę specjalizacji – każdy z wyjątkiem Steve'a Jobsa i Tima Cooka. Apple to organizacja o charakterze funkcjonalnym, której pracownicy specjalizują się w wąskich dyscyplinach. Niektórzy zajmują się kryptografią, inni wzornictwem przemysłowym, jeszcze inni projektowaniem anten. Cook początkowo specjalizował się w działalności operacyjnej. Wtedy jedynym człowiekiem

bez specjalizacji był w tej organizacji Steve Jobs. Wkrótce jednak Jobs wyciągnął Cooka z wąskiego obszaru operacyjnego i powierzył mu szerszy wachlarz obowiązków. Awansując go w 2002 roku na wiceprezesa ds. sprzedaży, a potem na szefa największego oddziału sprzętowego działającego wówczas w firmie, Jobs przygotowywał go do wykonywania różnego rodzaju zadań związanych z funkcjonowaniem firmy. Kolejne awanse miały go więc przygotować do roli dyrektora generalnego, a ich zwieńczeniem był awans z 2005 roku, kiedy to Cook jako dyrektor operacyjny został oficjalnie prawą ręką Jobsa.

Na nowym stanowisku zakres obowiązków Cooka wykraczał nieco poza typowy opis stanowiska dyrektora operacyjnego. W Apple nie ma działu operacyjnego jako takiego, a działalność operacyjną prowadzi wiele różnych zespołów odpowiedzialnych za produkcję, dystrybucję produktu i obsługę klienta. Największą spośród tych grup jest ta odpowiedzialna za łańcuch dostaw. To interdyscyplinarna jednostka, która zajmuje się rozległymi kontraktami produkcyjnymi firmy Apple.

W ramach tej grupy funkcjonuje wiele mniejszych, odpowiedzialnych za poszczególne aspekty procesu produkcji. Jeden z tych zespołów dba na przykład o to, aby poszczególne produkty dało się produkować w odpowiednio dużej skali. W skład tego zespołu wchodzą między innymi inżynierowie produkcji i procesów oraz inżynierowie jakości. Jest też zespół odpowiedzialny za utrzymywanie jakości produktów i komponentów zjeżdżających z linii montażowych. Zespół ds. planowania ma za zadanie pilnować równowagi między popytem a podażą, prognozuje więc sprzedaż i stara się – bardzo szczegółowo – określić wszystkie zasoby niezbędne do realizacji przyjętych założeń (ustala między innymi, ile papieru z recyklingu trzeba będzie użyć do pakowania, ale też ile aparatów należy zamówić, żeby zaspokoić popyt na nowy model iPhone’a).

Ludzie zajmujący się działalnością operacyjną tworzą zapewne największą grupę w Apple, trudno jednak dokładnie określić jej liczebność, ponieważ firma nie prezentuje publicznie swoich schematów organizacyjnych (ani na zewnątrz, ani nawet na potrzeby wewnętrzne). Jeden z byłych pracowników tego działu operacyjnego szacuje, że może on liczyć w sumie nawet 30–40 tysięcy ludzi, czyli obejmować większość spośród 50 tysięcy pracowników zatrudnionych przez Apple w Cupertino i okolicach. Skoro więc Cook jako dyrektor generalny kieruje pracą nawet 40 tysięcy ludzi, to z pewnością ma ogromny wpływ na kulturę firmy.

Cook menedżer

Jobs i Cook blisko ze sobą współpracowali przez wiele lat, mimo że bardzo się od siebie różnili pod względem sposobu bycia i temperamentu (zwłaszcza w kwestiach związanych z pełnieniem ról przywódczych). Cook miał zupełnie inne podejście niż Jobs, ale był skuteczny. Steve potrafił – i niejednokrotnie z tej umiejętności korzystał – powiedzieć producentom procesorów prosto w twarz, że są „pieprzonymi, pozbawionymi jaj dupkami”[242] , jeśli akurat oczekiwana przez niego dostawa nie pojawiła się na czas. Wściekał się na ludzi i wyżywał się na nich, poniżał ich i obrażał. Dla niego „sieczkę zamiast mózgu” miał każdy, kto zrobił coś nie tak.

Cook stosował radykalnie odmienną taktykę. Rzadko kiedy podnosił głos, za to tak wytrwale dążył do rozwiązania problemu, że potrafił w nieskończoność zamęczać ludzi pytaniami. „To bardzo spokojny lider – ocenił Joswiak. – Nie krzyczy, nie wrzeszczy. […] Nie traci panowania nad sobą, jest zrównoważony, ale potrafi człowieka rozbroić pytaniami. Więc trzeba się orientować w temacie”[243] . Cook właśnie za pomocą pytań zgłębiał istotę każdej sprawy i upewniał się, że jego ludzie wiedzą, co robią. Metoda bardzo dobrze się sprawdzała – jego ludzie cały czas zachowywali czujność i pilnowali realizacji swoich obowiązków. Wiedzieli, że w każdej chwili mogą zostać wezwani do raportu. „On ci zadaje dziesięć pytań – opowiadał Steve Doil, który dołączył do zespołu operacyjnego Apple w grudniu 1998 – a jak na nie odpowiesz, to potem zada ci następnych dziesięć. Po roku zacznie zadawać dziewięć pytań. A jak choćby na jedno nie odpowiesz, to potem będzie zadawać dwadzieścia, a potem trzydzieści”[244] .

Cook oczekiwał od swoich ludzi rozeznania w najdrobniejszych szczegółach. „Denerwują się, kiedy idą na takie zebranie – powiedział pewien pracownik, który znał zespół Cooka. – Cook powie: »Co to za niezgodność w kolumnie D, wiersz 514? Jaka jest jej pierwotna przyczyna?«. A jeśli ktoś nie zna szczegółów, zostaje niemiłosiernie objechany przy wszystkich na zebraniu”[245] . Pewien menedżer z działu sprzętowego z niedowierzaniem przysłuchiwał się kiedyś przebiegowi spotkania prowadzonego przez Cooka. W pewnym momencie ktoś podał jakąś liczbę, która się Cookowi wydawała nieprawidłowa. „Ta wartość się nie zgadza – rzucił Cook. – Wynocha stąd”[246] .

Jako dyrektor generalny Cook oczekiwał od swoich ludzi, że będą ciężko pracować, wykazywać się aktywnością i przywiązywać wielką wagę do szczegółów. Menedżerowie podążali wyznaczonym przez niego tropem, przejmując jego techniki zarządzania i formułując wobec podwładnych podobne oczekiwania. Jak wspominała Helen Wang, która pracowała w Apple jako menedżer ds. zaopatrzenia globalnego, wyższe stanowiska menedżerskie w dziale operacyjnym często zajmowali ludzie mocno skupieni na szczegółach i bardzo przywiązani do liczb. Wang powiedziała, że wielu z nich potrafiło przytoczyć z pamięci całe arkusze danych albo prowadzić dociekliwe rozważania na temat jednej komórki, w której się coś nie zgadzało. Wykazywali się nadzwyczajną zdolnością dostrzegania problemów pośród morza liczb, w którym łatwo było coś przegapić. Podczas kolejnego zebrania potrafili przytoczyć dane z poprzedniego i wypytywać odpowiedniego menedżera ds. zaopatrzenia, z czego wynikała jakaś zmiana. Wang wspominała, że menedżerowie szybko przejęli od Cooka zwyczaj zadawania pytania za pytaniem. „Chcieli się przekonać, czy człowiek rozumie istotę problemu”. Jej zdaniem „jeśli ktoś nie przywiązywał wagi do szczegółów, to raczej nie miał w tej firmie szans”. Oceniała, że Cook „wypracował wiele różnych procesów, które kształtowały sposób myślenia o problemach oraz kulturę i normy obowiązujące w firmie. […] Co chwilę ktoś rzucał: »Tak to się tutaj robi«. Moim zdaniem on albo to na ludziach wymuszał, albo ich do tego skłaniał – do takiego specyficznego sposobu myślenia i postępowania”[247] .

Cook co prawda kładł duży nacisk na szczegóły i rozwiązywanie problemów, ale jednocześnie pozostawiał swoim pracownikom wiele swobody i pozwalał im samodzielnie podejmować decyzje. Jak twierdzi Wang, zachęcał do myślenia, że „wszystko jest możliwe, trzeba się tylko bardziej starać, wykazywać kreatywnością i próbować sobie poradzić. Wtedy człowiek wie, że da radę. To taki optymistyczny stosunek do pracy. […] Ludzie na stanowiskach przywódczych cały czas nas zachęcali do kreatywności. Do poszukiwania rozwiązań”[248] . Wang wspominała, że chociaż była wtedy młoda (miała niewiele ponad 30 lat), to bardzo cieszyła się, że kierownictwo Apple i współpracownicy okazują jej tyle zaufania. Cieszyła się, że nikt nie próbuje nią ręcznie sterować.

„Dyrektorzy wyższego szczebla dają swoim ludziom poczucie, że coś od nich zależy – opowiadała. – Człowiek cały czas ma to poczucie, nawet jeśli jest jeszcze młody. Nawet jeśli zajmuje niższe stanowisko. […] Cokolwiek

robisz, masz poczucie, że podejmujesz decyzje z myślą o interesie firmy oraz że firma ma do ciebie zaufanie. Taki model przywództwa stosują Tim i Jeff [Williams, wiceprezes ds. działalności operacyjnej współpracujący z Cookiem], tak wyrażają zaufanie wobec swoich ludzi”[249] .

Aby zapracować sobie na szacunek i uznanie Cooka, jego podwładni musieli nie tylko zawsze znać poprawne odpowiedzi na jego pytania, ale również wykazywać się gotowością do podróży w nieznane. Czasem w sensie dosłownym. Doskonale pokazuje to sytuacja, w której pewnego razu podczas spotkania dotyczącego zaopatrzenia pojawiły się wątpliwości co do jednego z chińskich producentów. „Bardzo kiepsko to wygląda – powiedział Cook. – Ktoś powinien być w Chinach i tego pilnować”. Mniej więcej pół godziny później Cook spojrzał na Sabiha Khana, który zajmował w firmie ważne stanowisko operacyjne. Ze śmiertelną powagą zapytał: „Co ty tu jeszcze robisz?”. Khan natychmiast wstał i wyszedł. Pojechał na lotnisko i kupił bilet do Chin, nie ustalając przy tym daty powrotnej. Nawet nie wstąpił po drodze do domu po ubrania na zmianę[250] .

W przeciwieństwie do niektórych współpracowników Cook zdawał się nie mieć życia poza Apple. Starał się dawać innym przykład własną postawą, ale był to wzór z gatunku tych, które mało kto był w stanie naśladować, zwłaszcza jeśli miał dzieci albo partnera życiowego. Prowadził rozmowy konferencyjne w niedzielę wieczorem, na wiadomości odpisywał za kwadrans czwarta nad ranem. W pracy pojawiał się codziennie o szóstej i spędzał w biurze od 12 do 13 godzin dziennie. Potem wracał do domu i odpisywał na e-maile.

„Dostawałem od Tima po kilka wiadomości między trzecią czterdzieści pięć a czwartą piętnaście rano – wspominał Bruce Sewell, który współpracował z Cookiem jako radca prawny Apple. – Potem od wpół do piątej do szóstej cisza. On wtedy był w domu i jadł śniadanie, wstawał, przygotowywał się do wyjścia na siłownię”[251] . Potem od mniej więcej kwadrans po szóstej był już w pracy.

Wcale nie tak rzadko się zdarzało, że Cook wsiadał w samolot i leciał do Chin, pracował tam jak gdyby nigdy nic przez trzy dni – zupełnie jakby szesnastogodzinna różnica czasu nie robiła na nim wrażenia – a potem wracał i po lądowaniu o siódmej rano stawiał się w biurze na spotkanie o wpół do dziewiątej. Jeśli akurat nie wybierał się do Chin na rozmowy z dostawcami, na ogół nie opuszczał granic stanu Kalifornia – żeby móc w dowolnej chwili wrócić do biura. Spotkania traktował trochę jak kolejne

etapy maratonu, nawet w przerwach przegryzał batoniki energetyczne! Czas spędzany poza biurem spędzał na siłowni lub wspinając się po skałkach. Tak się odprężał. Poza tym chętnie jeździ rowerem, zwłaszcza w soboty i niedziele. Wtedy współpracownicy mogą na chwilę odpocząć od jego wiadomości. „On dużo ćwiczy – zauważył Sewell. – Tim bardzo, ale to bardzo dba o zdrowie. Wstaje wcześniej, żeby wpaść na siłownię, zanim zrobi się tam tłoczno, zanim wszyscy inni wstaną”[252] .

Nie skłamałby ten, kto by powiedział, że Cook traktuje pracę w Apple trochę jak sport. Praca była dla niego – i zresztą nadal jest – dyscypliną wytrzymałościową[253] . Widać to we wszystkich podejmowanych przez niego działaniach. Takie podejście odzwierciedla nawet jego fryzura: Tim Cook nosił włosy przystrzyżone na krótko, na wzór jednego ze swoich ówczesnych sportowych idoli, Lance’a Armstronga. Podczas jednego z zebrań grupy operacyjnej wyświetlił slajd z cytatem z Armstronga: „Nie lubię przegrywać. Po prostu nie znoszę”[254] . Pracę porównywał ze sportem, również podczas wystąpienia, które wygłosił na uroczystości pożegnania absolwentów w Auburn w 2010, na rok przed objęciem stanowiska dyrektora generalnego Apple. „W biznesie, tak samo jak i w sporcie, kwestia zwycięstwa często rozstrzyga się jeszcze przed rozpoczęciem rozgrywki. Rzadko mamy wpływ na to, kiedy nadarzy się jakaś okazja, od nas zależy jednak, na ile będziemy przygotowani”[255] . To właśnie ta obsesja na punkcie przygotowań istotnie przyczyniła się do jego sukcesu w Apple.

Pierwszych 12 lat pracy w Apple upłynęło mu względnie spokojnie. Na pierwszym planie konsekwentnie brylował Jobs, który zajmował się promocją marki. Dużo mówiło się wtedy też o paru innych czołowych przedstawicielach Apple, choćby o Jonym Ivie, ale akurat Cook cenił sobie anonimowość i chętnie trzymał się za kulisami. Niewiele się w tej kwestii zmieniło, nawet gdy w styczniu 2009 roku po raz pierwszy przejmował tymczasowo stanowisko dyrektora generalnego (w związku z koniecznym półrocznym urlopem Jobsa, który dochodził do siebie po przeszczepie wątroby). Jobs zachował wówczas tytuł dyrektora generalnego, a w wewnętrznej notatce rozesłanej do pracowników zapewniał, że nadal będzie się angażować „w główne decyzje strategiczne”. W tym okresie jednak to Cook miał odpowiadać za codzienne funkcjonowanie firmy. „Jestem przekonany, że on i pozostali członkowie zespołu kierowniczego świetnie sobie poradzą”[256] – napisał Jobs.

W okresie nieobecności Jobsa Cook nadzorował premierę iPhone’a 3GS, który wkrótce zyskał status najszybciej sprzedającego się smartfona Apple w historii firmy (w premierowy weekend nabywców znalazło ponad milion sztuk tego urządzenia)[257] . Jobs wrócił do Apple i we wrześniu 2009 roku wygłosił wystąpienie, w którym dziękował zespołowi kierowniczemu firmy, a w szczególności Cookowi za to, że „stanął na wysokości zadania i bardzo sprawnie poprowadził firmę”[258] . Cook poradził sobie tak dobrze, że Jobs ponownie przekazał mu stery firmy, gdy w styczniu 2011 roku zmuszony był po raz kolejny udać się na urlop ze względów zdrowotnych[259] .

Cookowi udawało się trzymać z dala od świateł fleszy, nawet w okresie choroby Jobsa, który przez cały ten okres pozostawał oficjalną twarzą firmy. Zmieniło się to dopiero wtedy, gdy Cook przejął wiodące stanowisko w Apple.

Rozdział 6.

W zastępstwie Steve’a Jobsa

Pracę na stanowisku dyrektora generalnego firmy Apple Tim Cook rozpoczął 24 sierpnia 2011 roku. Jego pierwsze decyzje, choć wówczas przeszły bez echa, zwiastowały nadejście ważnych zmian. Tim Cook miał istotnie się odróżnić od swojego poprzednika i wprowadzić firmę na ścieżkę astronomicznego sukcesu, który dziś kojarzy się z Apple niemal automatycznie.

Cook miał ogromne doświadczenie w kierowaniu firmą, dotychczas jednak pracował głównie w zaciszu własnego gabinetu, a nie na oczach całego świata. Pierwszy rok na stanowisku dyrektora generalnego był dla niego trudny. To był rok sztywnych wystąpień, mało spektakularnych produktów i wstrząsów na szczytach władzy, które zakończyły się rozstaniem z dwoma ważnymi współpracownikami. Krytycy dostali w ten sposób pożywkę i mogli śmiało snuć wizje długotrwałego i powolnego upadku Apple.

Sztywniak

W ciągu całego 2012 roku Cook nie raz miał powody, żeby narzekać na swoją sytuację.

W marcu, podczas pierwszej prezentacji zorganizowanej po śmierci Jobsa, miał za zadanie przedstawić światu iPada 3 oraz nowe informacje dotyczące Apple TV. „Bardzo się cieszę, że tu jestem”[260] – tak brzmiały słowa, które padły z jego ust, gdy wszedł na scenę. On jednak całym sobą mówił coś zgoła innego. Miał na sobie wygniecioną koszulę, której nie wsunął w spodnie. W uporządkowany sposób z lekkim południowym akcentem powiedział o wszystkim, co miał do powiedzenia. Nie miał w sobie za grosz charyzmy czy magnetyzmu Steve’a Jobsa, nie czuł się na scenie komfortowo. Prezentacja nie wypadła dynamicznie, sprawiała wrażenie wielokrotnie przećwiczonej. Cook z całą pewnością nie bawił się przy tym dobrze. Podczas wystąpienia ściągał brwi i mówił poważnym tonem. Udało mu się dokonać rzeczy wprost niewyobrażalnej –

a mianowicie odrzeć tę charakterystyczną dla Apple prezentację z typowej dla niej magii.

Nowy iPad miał bardzo dobre parametry techniczne (oferował wiele nowinek, wiele rzeczy też w nim dopracowano – został między innymi wyposażony w nowy wyświetlacz Retina o wysokiej rozdzielczości, nowy procesor Apple A5X z czterordzeniowym procesorem graficznym, udoskonalony 5-megapikselowy aparat, technologie nagrywania w HD 1080p i dyktowania tekstu oraz modem do obsługi sieci LTE na terenie Stanów Zjednoczonych). Urządzenie zebrało raczej pozytywne recenzje, ale fani marki uznali je za zbyt podobne do poprzedniego modelu. W ich ocenie był ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Z punktu widzenia Cooka, który właśnie ten produkt firmował jako swój pierwszy, nie była to ocena korzystna.

Pierwsze niepowodzenia

Pierwszych kilka miesięcy na stanowisku dyrektora generalnego to z pewnością duże wyzwanie dla każdego. Zyskuje ono jednak szczególny wymiar, gdy zastępuje się na tym stanowisku tragicznie zmarłego założyciela i wizjonera firmy, która na dodatek znajduje się na globalnym świeczniku. Dodatkowe komplikacje pojawiły się w związku z tym, że to właśnie krótko po objęciu stanowiska przez Cooka amerykański Departament Sprawiedliwości złożył pozew przeciwko Apple. W kwietniu oskarżono firmę o udział w zmowie cenowej z kilkoma wydawcami książek (chodziło o ceny e-booków).

Sprawa ciągnęła się przez kilka lat. Ostatecznie na Apple nałożono grzywnę i ustanowiono dla firmy sądowy dozór antymonopolowy. Świat zwrócił wtedy uwagę na potęgę firmy, która rozrosła się do tak dużych rozmiarów, że znalazła się w orbicie zainteresowań organów antymonopolowych. Tego typu sprawy dotyczą bowiem na ogół największych i najbardziej wpływowych firm, którym zarzuca się nadużywanie dominującej pozycji i w związku z tym podejmuje się działania zmierzające do poskromienia ich zapędów. W 2001 roku na skutek ugody zawartej w sprawie antymonopolowej Microsoft został zepchnięty ze szczytów technologicznego świata, więc zdecydowanie było się czym martwić.

Potem, w lipcu, akcje Apple zaczęły tracić na wartości po rozczarowującym raporcie z trzeciego kwartału. Z raportu wynikało, że sprzedaż iPhone'a kształtuje się poniżej prognoz. Analitycy przewidywali sprzedaż na poziomie 28,9 miliona sztuk, podczas gdy w rzeczywistości nabywców znalazło tylko 26 milionów. Cena akcji spadła. Teoretycznie nic wielkiego się nie stało, bo sprzedaż iPhone'a wzrosła o blisko 30% w stosunku do poprzedniego roku, problem polegał jednak na tym, że Apple zwykle nie rozczarowywało Wall Street[261] . To był dopiero drugi raz w ciągu blisko dekady, gdy spółka nie spełniła oczekiwań analityków.

Przyczyną rozczarowującego wyniku sprzedażowego mogła być konkurencja ze strony Androida. Marka Apple utrzymywała dominującą pozycję na rynku, ale Samsung stanowił dla niej coraz większe zagrożenie – coraz częściej ktoś wspominał o rywalu w różnych artykułach poświęconych „jabłuszku". W maju 2012 roku w raporcie BrandZ sporządzonym przez Millward Brown Apple drugi rok z rzędu została uznana za najbardziej wartościową markę świata[262] : „Apple cały czas tworzy innowacje i utrzymuje status marki »luksusowej«, a w przyszłości będzie musiało rywalizować z Samsungiem. Obecnie wartość firmy Samsung szacuje się na ponad 14,1 miliarda dolarów, między innymi w związku z sukcesem telefonów Galaxy. Marka z powodzeniem wyprzedza Apple na wielu istotnych rynkach, prezentując się jako bardziej atrakcyjna wizerunkowo i cenowo alternatywa dla wszechobecnych iPhone'ów"[263] . W październiku 2012 roku Cook zwolnił szefa koreańskiego oddziału Apple Dominique'a Oh – który zajmował stanowisko zaledwie od 17 miesięcy – z powodu słabej sprzedaży na rynku południowokoreańskim, czyli domowym rynku Samsunga[264] .

Spadek cen akcji Apple mógł wynikać z niepowodzenia w realizacji nowych projektów. W lipcu 2012 roku firma ostatecznie zdecydowała się zrezygnować z inicjatywy MobileMe, zestawu usług realizowanych w chmurze, właściwie od początku skazanych na niepowodzenie[265] . Już w październiku 2011 roku projekt zastąpiono inicjatywą iCloud, ale formalnie zakończono go dopiero w połowie 2012 roku. Z końcem września Apple oficjalnie zrezygnowała też z Pinga, muzycznej strony społecznościowej uruchomionej dwa lata wcześniej w ramach projektu iTunes 10[266] . Ping miał umożliwiać użytkownikom obserwowanie poczynań artystów i znajomych w celu rozeznania się w aktualnych

trendach i pozyskiwania rekomendacji, ale od samego początku były z nim tylko problemy.

Z zapowiadanej integracji z Facebookiem ostatecznie nic nie wyszło. Niektórzy użytkownicy zmagali się z falą spamu, a oszuści zaczęli zakładać fałszywe konta z wykorzystaniem cudzych danych. Największy problem polegał jednak na tym, że mało kto się tą ofertą interesował. Korzystał z niej niewielki odsetek użytkowników iTunes. Już kilka miesięcy wcześniej podczas konferencji All Things Digital Cook przyznawał, że Apple „nie potrzebuje" serwisu społecznościowego w swoim portfolio[267] . „Są klienci, którzy go uwielbiają, ale nie ma ich wielu. Czy zatem z tego zrezygnować?" – zastanawiał się. Wkrótce potem zrezygnował.

Nowi ludzie i rozstania

W 2012 roku miały też miejsce dwa rozstania na wysokim szczeblu[268] . Stanowisko stracił wtedy starszy wiceprezes ds. sprzedaży detalicznej Apple Stores, John Browett, który oficjalnie dołączył do Apple w styczniu, zajmując miejsce Rona Johnsona. Teoretycznie miał odpowiednie kwalifikacje na to stanowisko. Wcześniej pracował w Dixons Retail, czyli u jednego z największych detalistów Europy, zatrudniającego 40 tysięcy pracowników. Ukończył studia na Cambridge University, a potem zdobył tytuł MBA na Wharton School. Oprócz dyplomu MBA miał również upodobanie do liczb, co go istotnie zbliżało do Cooka. Jeszcze jako szef oddziału odpowiedzialnego za sprzedaż internetową brytyjskiego supermarketu Tesco tak opowiadał o sobie reporterowi: „Nie jadam lunchów. Nie biorę udziału w konferencjach, [ponieważ] zbyt wiele jest rzeczy do zrobienia"[269] . Podchodził do pracy bardzo konkretnie i rzeczowo, więc miał szanse dogadywać się z Cookiem. Wydawał się świetnie nadawać do prowadzenia Apple Stores w firmie zarządzanej przez Cooka.

W 2012 roku Apple Stores miały już ponad dziesięć lat. Projekt budził co prawda spore wątpliwości, gdy startował w 2001 roku, ale na tym etapie na całym świecie działało już 400 takich punktów, z czego jedna trzecia poza granicami Stanów Zjednoczonych. Sprzedaż w przeliczeniu na metr kwadratowy przewyższała innych amerykańskich detalistów, nawet luksusową markę Tiffany & Company. Za sprawą projektu Apple Store

model sprzedaży komputerów i innego sprzętu elektronicznego uległ zmianie. Firma zyskała to, na czym bardzo zależało jej menedżerom, a mianowicie kompleksową kontrolę nad doświadczeniem nabywcy swoich produktów.

Sklepy stanowiły ważny element modelu biznesowego Apple, a Browett był pierwszym ważnym nabytkiem Cooka jako dyrektora generalnego. Problemy pojawiły się jednak niemal od razu. Od początku można było odnieść wrażenie, że Browett nie pasuje do Apple. Zaraz po publikacji informacji o jego zatrudnieniu Cook zaczął otrzymywał pełne obaw wiadomości od klientów, którzy martwili się o jakość oferty sklepów Apple pod rządami Browetta. Sklepy Dixons znane były z oszczędności, nastawienia na ilość i niskiego poziomu obsługi klienta. To był europejski odpowiednik tanich sklepów Best Buy. Cook się nie przejmował. „Rozmawiałem z wieloma osobami, a John zdecydowanie wyróżniał się na ich tle – odpowiedział jednemu z klientów, który mu przysłał taki e-mail. – Sądzę, że klienci też będą zadowoleni. Jego zadaniem nie będzie wprowadzanie standardów Dixons do Apple, lecz wprowadzenie Apple na jeszcze wyższy poziom obsługi i zadowolenia klienta”[270] .

Ostatecznie jednak to zaniepokojeni klienci mieli rację. Za nic mając reputację Apple Stores, słynących z wysokiego poziomu obsługi klienta, Browett od razu przystąpił do cięcia kosztów, a w tym celu ograniczał zatrudnienie i godziny pracy personelu. Przywiązywał ogromną wagę do realizacji celów sprzedażowych, czego w Apple nigdy wcześniej nie traktowano priorytetowo. Działania te wywoływały niemal powszechne narzekania i niezadowolenie. Cook zwolnił Browetta po sześciu miesiącach. Nienawykła do tłumaczenia się z błędów rzeczniczka firmy Kristin Huguet powiedziała: „Wprowadzenie tych zmian było błędem. Właśnie się z nich wycofujemy. Pracownicy są naszym najcenniejszym zasobem. To oni zapewniają naszym klientom obsługę na najwyższym światowym poziomie”[271] .

Browett nie pasował do Apple. To był menedżer zainteresowany wyłącznie sprzedażą i zyskiem, któremu obca była filozofia łagodności i spokoju charakterystyczna dla sklepów Apple. Cook, co mu się zdarza rzadko, pomylił się w swojej ocenie i wybrał kandydata, który w pracy kładł zbyt duży nacisk na wynik finansowy. Browett też dostrzegał problem: „Nie pasowałem tam z uwagi na swój styl pracy. To był jeden

z tych zaskakujących przypadków, w których człowiek odpada nie z powodu braku kompetencji, tylko ze względu na niedopasowanie”[272] .

Dymisja Browetta była dla Cooka kompromitująca. Wyszedł na kogoś, kto słabo się orientuje w sytuacji i nie wie, co robi. Nie tego potrzebował w pierwszym roku na stanowisku dyrektora generalnego. Steve Jobs też popełnił w swojej karierze kilka błędów rekrutacyjnych, ale słynął raczej z trafnego doboru współpracowników – w szczególności z pozyskania do współpracy Steve’a Wozniaka i Jony’ego Ive’a w Apple, a także Johna Lassetera i Eda Catmulla w Pixarze. Cook nie miał w zespole takich świetnych ludzi, miał za to zupełnie inną wizję Apple. Na pewno nie było mu łatwo, tym bardziej że za sprawą krótkiej przygody z Browettem nagle wyszedł na kogoś, kto nie dość dobrze przygotował się do nowej roli i kto na domiar złego nie potrafi trafnie ocenić sytuacji. Co on sobie wyobrażał?

Jeszcze większe wrażenie zrobiła jednak druga dymisja, Scotta Forstalla, którego po śmierci Jobsa uznawano za jednego z kandydatów na stanowisko dyrektora generalnego. Forstall rozpoczynał karierę w NeXT i szybko piął się w organizacyjnej hierarchii. Razem z Jobsem przeszedł do Apple, gdzie przyczynił się do spektakularnego sukcesu Mac OS X. W uznaniu dla jego zasług przydzielono mu potem niełatwe zadanie opracowania oprogramowania do pierwszego iPhone’a. Świetnie sobie poradził i stał się rozpoznawalną osobistością. To właśnie jemu Cook powierzył prezentację nowego inteligentnego asystenta Apple, czyli Siri, podczas premiery iPhone’a 4S.

Forstall szybko awansował, dokładnie tak samo jak w NeXT. W 2011 roku, krótko po śmierci Jobsa, „Bloomberg Businessweek” przedstawiał na swoich łamach jego sylwetkę i opisywał go jako „ucznia czarnoksiężnika”, „mini-Steve’a” oraz „wyraziciela idei najbliższych głosowi Steve’a Jobsa”[273] . Reporter „Fortune” Adam Lashinsky pisał o nim w książce *Sekrety Apple’a*, że to potencjalny przyszły dyrektor generalny Apple, który może przejąć stery firmy po zakończeniu epoki Tima Cooka[274] . Awansował w Apple tak szybko, że wydawał się jednym z najbardziej prawdopodobnych kandydatów na miejsce zwolnione przez Steve’a Jobsa. Odszedł jednak z firmy z końcem 2012 roku.

Forstall należał do najmniej lubianych członków zespołu kierowniczego Jobsa, tolerowano go jednak z uwagi na bliskie relacje ze współzałożycielem firmy. Jak twierdzi Lashinsky, Forstallowi szkodziło to, że obnosił się ze swoją ambicją. Tak bardzo zabiegał o władzę i wpływy, że

zniechęcił tym do siebie wielu dyrektorów i współpracowników. Długo mógł jednak liczyć na wsparcie Jobsa, który cenił go za determinację i umiejętności. Po śmierci Jobsa zabrakło mu ważnego orędownika. Jego odejście z firmy poprzedziły dwie nieudane inicjatywy, a mianowicie rozczarowanie związane z Siri oraz katastrofa Apple Maps. Siri wykorzystywała osiągnięcia SRI International Artificial Intelligence Center, nawiązywała też do prac realizowanych w ramach projektu DARPA. Pojawiła się w 2010 roku jako aplikacja zewnętrzna, Apple szybko ją jednak kupiło i zaczęło dopasowywać do własnych potrzeb.

Prezentacja Siri były głównym elementem premiery iPhone'a 4S[275] . Inicjatywa nawiązywała do koncepcji osobistego asystenta cyfrowego, którą Apple przedstawiło po raz pierwszy w 1987 roku pod hasłem „Knowledge Navigator". Użytkownicy korzystający z Siri mieli jednak do niej sporo zastrzeżeń. Skrytykował ją na przykład współzałożyciel Apple Steve Wozniak, który przy okazji rozpływał się w zachwytach nad wcześniejszą wersją zewnętrzną. Podkreślał, że tamta pierwsza Siri go urzekła, ponieważ potrafiła zrozumieć pytania typu: „Jak się nazywa pięć największych jezior w Kalifornii?" albo: „Jakie są liczby pierwsze większe niż 87?". Siri w wersji Apple w odpowiedzi na to pierwsze pytanie wyświetlała odnośniki do nieruchomości położonych nad brzegiem jeziora, a zapytana o liczby pierwsze wyświetlała informację o żeberkach[276] [277]. W ciągu roku od premiery dwóch menedżerów odpowiedzialnych pierwotnie za Siri – czyli Adam Cheyer i były dyrektor generalny Siri Dag Kittlaus – odeszło z Apple, aby realizować inne projekty. Założyli oni potem kolejną firmę zajmującą się sztuczną inteligencją, start-up o nazwie Viv[278] . Sprzedali go później Samsungowi za 215 milionów dolarów i mogli zapomnieć o katastrofie Siri.

Projekt Siri to być może zmarnowana szansa, taka ocena z pewnością jednak nie oddaje skali dramatu, który rozegrał się w związku z nieudaną premierą Apple Maps. O planach uruchomienia własnych map poinformowano świat podczas Apple Worldwide Developers Conference (WWDC) 11 czerwca 2012 roku[279] . Projekt ruszył wraz z iOS 6, a nowe mapy miały zastąpić dotychczas wykorzystywane mapy Google. W tamtym okresie technologia związana z korzystaniem z map ciągle jeszcze znajdowała się we wstępnej fazie rozwoju, dla wszystkich było jednak jasne, że wraz z upowszechnianiem się iPhone'ów będzie ona odgrywać bardzo ważną rolę dla użytkowników tego typu urządzeń, a poza tym

stwarzały one bardzo szerokie możliwości, choćby w zakresie mobilnej działalności reklamowej. Przedstawiciele Apple zdawali sobie sprawę, że w tak ważnej kwestii nie mogą polegać na Google, więc postanowili wziąć sprawy w swoje ręce i opracować własne rozwiązania. Apple Maps oferowały dynamiczną nawigację, wizualizację 3D, widok z lotu ptaka oraz integrację z Siri. To wszystko miało zapewnić mapom Apple przewagę nad produktem Google.

Premiera Apple Maps odbyła się 19 września, a użytkownicy potrzebowali zaledwie kilku dni, aby aplikację ocenić i uznać za chłam. Zwracali uwagę na najróżniejsze problemy, między innymi zniekształcenia obrazu, który momentami przypominał dzieła Salvadora Dalego, wyznaczanie brytyjskim użytkownikom trasy do miejscowości London w stanie Ontario zamiast do stolicy Wielkiej Brytanii czy kierowanie lądujących na alaskańskim Fairbanks International Airport dość niebezpieczną drogą wiodącą przez jeden z pasów startowych. „New York Times" ocenił, że Apple Maps to „najbardziej żenujący i najmniej przydatny program, jaki Apple kiedykolwiek wprowadziło na rynek"[280] . Jeden z dyrektorów Apple miał się podobno spóźnić pół godziny na spotkanie, ponieważ aplikacja zaprowadziła go nie tam, gdzie trzeba[281] . Gdyby Apple ograniczyło ambicje związane z tym produktem, być może działałby on, jak należy. Tymczasem przestrzeliło. Chciało wprowadzić na rynek wieloaspektowy produkt, który mógłby z powodzeniem zastąpić działające od mniej więcej siedmiu lat i pod wieloma względami już dopracowane Google Maps. Apple postawiło sobie za cel pobić Google. Zawiesiło poprzeczkę zbyt wysoko i zapłaciło za to wysoką cenę.

Ostateczną odpowiedzialność za niepowodzenie projektu ponosił Forstall, ponieważ to jemu podlegała inicjatywa Apple Maps. Na łamach „Business Insidera", w artykule *The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple's „CEO-in-Waiting"*, Jay Yarow podkreślał, że była to jego „druga z rzędu poważna plama z oprogramowaniem iOS"[282] . Autor przypominał, że wcześniej w tym samym roku Forstall zdecydował się włączyć do iOS Siri, z raczej mało zadowalającym skutkiem. Cook miał podobno nalegać na Forstalla, by ten publicznie wyraził ubolewanie, Forstall jednak odmówił. Ostatecznie żaden z nich, ani Forstall, ani Cook, nie odniósł się do sprawy.

Stan publicznego wzburzenia utrzymywał się już od dwóch dni i nic nie zapowiadało oficjalnych przeprosin ze strony Forstalla, więc Cook wziął

sprawy w swoje ręce. Wystosował do użytkowników Apple oficjalny list z przeprosinami, w którym oprócz szczegółowego opisu niektórych problemów z mapami znalazła się obietnica na przyszłość.

„W Apple staramy się tworzyć światowej klasy produkty, które mogą zapewnić naszym klientom najlepsze możliwe doświadczenia. Nie udało nam się tego celu osiągnąć, gdy w zeszłym tygodniu wprowadziliśmy na rynek nasze mapy. Jest nam bardzo przykro z powodu całego zamieszania, które z tego wynikło dla naszych klientów. Zamierzamy zrobić wszystko, co w naszej mocy, aby ulepszyć mapy.

Wszelkie starania podejmowane w Apple mają na celu tworzenie produktów, które byłyby najlepsze na świecie. Zdajemy sobie sprawę, że tego właśnie od nas oczekujecie i nie ustaniemy w wysiłkach, dopóki mapy również nie spełnią tego niewiarygodnie wyśrubowanego kryterium”[283] .

Niektórzy uznali te przeprosiny za przejaw słabości Cooka. Magazyn „The Week” napisał, że przeprosiny to „upokorzenie, w obliczu którego tu i ówdzie można usłyszeć: »Gdyby Steve Jobs nadal żył, do niczego takiego by nie doszło«”[284] . W artykule padło też pytanie: „Czy te przeprosiny to ostateczny i rozstrzygający dowód na to, że Cook to nie Steve Jobs?”. Steve Jobs nigdy nie przeprosił za żaden błąd Apple. Kiedy kilka lat wcześniej użytkownicy narzekali, że nowy iPhone 4 zrywa połączenie, gdy dotknie się palcami zewnętrznej anteny – sprawa zyskała nawet przydomek „Antennagate” – Jobs miał nie bez kozery stwierdzić, że użytkownicy po prostu „źle trzymają” urządzenie[285] . (W końcu zorganizował konferencję prasową w tej sprawie i zaoferował klientom darmowe etui, ale nigdy oficjalnie za tę niedoróbkę nie przeprosił).

Cook najwyraźniej jednak postanowił rozwiązać tę sprawę po swojemu. Uznał, że Forstall ma niekorzystny wpływ na zespół i tylko sieje zamęt, a jednocześnie unika odpowiedzialności – więc go zwolnił. Współpracujący z nim Greg Joswiak nie bezpośrednio, ale jednak pochwalił to posunięcie. Nie wymienił Forstalla z nazwiska i nie chciał o nim mówić, ale ocenił, że Cook podjął bardzo konkretne działania zmierzające do usprawnienia prac związanych z Apple Maps. Samego Cooka określił jako „niekwestionowanego lidera, człowieka śmiałego i zdecydowanego”. Powiedział, że Cook „bardzo osobiście zaangażował się w to, co ma zostać zrobione, aby wyprowadzić ten projekt na właściwe tory”[286] .

Pozostali menedżerowie też chyba nie stanęli w obronie Forstalla, w każdym razie nikt tego nie zrobił publicznie. Podobno w szeregach Apple

jego zwolnienie przyjęto „z zadowoleniem”[287] . Jak twierdzi jeden z byłych pracowników Apple, który prosił o zachowanie anonimowości, Forstall dość intensywnie angażował się w wewnętrzną politykę, przypisywał sobie cudze zasługi i promował się kosztem współpracowników, przez co wywoływał silne napięcia. Nie krył się ze swoją ambicją, czym też nie zaskarbił sobie przyjaciół. „Chciał się angażować w wiele różnych spraw, które go w ogóle nie dotyczyły – powiedział ten pracownik. – Moim zdaniem to trochę działało ludziom na nerwy. […] Mam wrażenie, że wielu ludzi miało go już po prostu dość”[288] .

Tony Fadell, były starszy wiceprezes odpowiedzialny za iPoda i uznawany za jednego z „ojców iPoda”, miał powiedzieć BBC, że Forstallowi „się należało”. Na korytarzach wiele mówiło się o tym, że Forstall i Fadell mieli ze sobą na pieńku. Podobno stale dochodziło między nimi do spięć, gdy wspólnie pracowali nad rozwojem iPhone’a (Forstall odpowiadał za oprogramowanie, a Fadell za aspekty inżynieryjne tego projektu). Spory dotyczące zagospodarowania zasobów, doboru ludzi i podziału zasług trwały aż do momentu, kiedy w 2008 roku Fadell zdecydował się odejść z firmy. W tym samym wywiadzie Fadell powiedział, że jego zdaniem Cook słusznie postąpił, zwalniając Forstalla i reorganizując zespół kierowniczy: „Moim zdaniem Apple znajduje się w bardzo dobrej sytuacji. Ma wspaniałe produkty i świetnych ludzi – i ci ludzie autentycznie mają szansę zbudować silny fundament, który pozwoli im kontynuować dziedzictwo Steve’a”[289] .

Zdaniem wielu pracowników główną przyczyną zwolnienia Forstalla było jego zaangażowanie w wewnętrzną politykę. Forstall odpowiadał za oprogramowanie iPhone’a, więc gdy ten zyskał popularność, pozycja programisty automatycznie wzrosła. Forstall zyskał silną pozycję wewnętrzną w firmie. Analityk Apple Horace Dediu miał od kogoś usłyszeć, że Forstall podobno zaczyna realizować własne projekty (że rekrutuje do nich inżynierów) bez wiedzy Cooka i innych członków kierownictwa firmy. „Może i wnosił cenny wkład, może i wiele rzeczy mu wychodziło, ale nie ma w Apple litości dla kogoś, kto wykazuje się nieposłuszeństwem i przekracza wyznaczone mu granice”[290] .

Dediu nie wierzył, że Forstall został zwolniony wyłącznie z powodu fiaska inicjatywy Apple Maps – a to dlatego, że wyrozumiałość wobec niepowodzeń stanowi bardzo ważny element kultury Apple. O losie

Forstalla mogła natomiast zadecydować odmowa sformułowania oficjalnych przeprosin, jeśli Cook faktycznie tego od niego zażądał. W ocenie Dediu „Tim mógł uznać: »Hej, oni mnie testują! Chcą się przekonać, na ile mogą sobie pozwolić. Muszę wykazać się stanowczością«, więc zapewne przeprowadził następujące rozumowanie: »Muszę przeprowadzić publiczną egzekucję, żeby ludzie zaczęli traktować mnie poważnie«”. Dediu twierdzi, że odtąd Cook „prawdopodobnie miał znacznie mniej problemów” natury wewnętrznej[291] .

Kilka miesięcy po dymisji Forstalla Cook udzielił wywiadu „Bloomberg Businessweekowi”. Ujawnił wówczas pewne dodatkowe szczegóły dotyczące całej sprawy, powiedział też nieco więcej o swoim stylu przywódczym. Twierdził, że przetasowania kadrowe na najwyższym poziomie organizacyjnym miały poprawić współpracę w firmie[292] . Powiedział więc to samo, co już wcześniej napisano w materiałach prasowych: „W Apple współpracujemy w bardzo szerokim zakresie, ale chodzi o to, aby osiągnąć zupełnie nową jakość. Wszyscy skupiają się na tym, czym się zajmujemy. Zajmujemy się wieloma rzeczami. Przede wszystkim robimy jednak coś, czego chyba nie robi nikt inny, a mianowicie łączymy ze sobą sprzęt, oprogramowanie i usługi w taki sposób, że klient przestaje te odrębne elementy od siebie odróżniać. Co zrobić, żeby to nadal tak wyglądało i żeby osiągać w tej dziedzinie kolejne poziomy doskonałości? Trzeba współpracować na nadzwyczajnym poziomie”[293] .

Cook nie wspomniał konkretnie ani o zwolnieniu Browetta, ani o dymisji Forstalla, sformułował natomiast dość wiele mówiącą uwagę o tym, jak to członkowie zespołu kierowniczego współpracują ze sobą i biorą na siebie odpowiedzialność za rozwój sytuacji. „Łączy nas wszystkich to, że liczą się dla nas wartości. Chcemy postępować słusznie. Chcemy być otwarci i uczciwi. Przyznajemy się do błędu i mamy odwagę się zmieniać. Nie ma w tym miejsca na politykę. Nie mam czasu zajmować się polityką. Ani biurokracją. Chcemy tworzyć dynamiczną i dobrze prosperującą firmę, w której nie ma miejsca na politykę i partykularne interesy”[294] . Między wierszami możemy więc wyczytać, że Forstall został zwolniony, ponieważ bawił się w politykę i realizował partykularne interesy, a poza tym nie potrafił się przyznać do błędu, nie chciał przeprosić i nie akceptował zmian. W modelu przywództwa Cooka były to grzechy niewybaczalne.

Czy Apple ma już szczyt za sobą?

Jak zapewne łatwo się domyślić, nie wszyscy w Apple uznali zwolnienie Forstalla za słuszną decyzję. „Szczyt Apple mamy już za sobą. Teraz droga prowadzi już tylko w dół – napisał pod koniec 2012 roku Dan Crow na łamach „Guardiana". – Decyzja o porzuceniu Google Maps na rzecz własnych oraz zmiany na szczycie polegające na usunięciu ze stanowisk Scotta Forstalla i Johna Browetta wpisują się w subtelnie zarysowującą się tendencję spadkową"[295] . Z finansowego punktu widzenia firma co prawda nadal radziła sobie o wiele lepiej niż bardzo dobrze (przychody w 2012 roku wyniosły 156,6 miliarda dolarów, z czego zysk stanowił aż 46,33 miliarda dolarów), ale wielu ekspertów upatrywało w tym wpływów Jobsa i jego dziedzictwa. Wszyscy wokół opowiadali o tym, jak to Apple tu i ówdzie zbiera baty i że to wszystko prędzej czy później doprowadzi firmę do upadku.

Ku zaskoczeniu firmy nawet jej własna agencja marketingowa, TBWA/Media Arts Lab, dała się wciągnąć w tę narrację. W styczniu 2013 roku „Wall Street Journal" opublikował artykuł *Has Apple Lost Its Cool to Samsung?* Sugerowano w nim, że Samsung – wówczas intensywnie promujący swój nowy model smartfona Galaxy S3 – przypuszcza skuteczny atak na Apple[296] . Jak się okazało później, w trakcie sprawy patentowej Samsung kontra Apple, przedstawiciele TBWA pisali w prywatnych wiadomościach przesyłanych do dyrektorów firmy Apple: „Zdajemy sobie sprawę, że Apple wymaga w tym momencie podobnego wsparcia jak w 1997 roku"[297] . W 1997 roku, już po powrocie do Apple, Jobs zamówił słynną i uznaną przez krytyków kampanię „Think Different", aby przypomnieć światu, że pomimo trudności finansowych Apple to wybitna firma, która się jeszcze odrodzi. Akcja przyniosła spektakularny efekt – tchnęła nowe życie w firmę, która z trudem odbijała się od dna. W 2012 roku sytuacja wyglądała zupełnie inaczej. Firma znajdowała się w rewelacyjnej kondycji finansowej, ale jej wizerunek szwankował – wiele osób martwiło się, że jej sytuacja może wkrótce znacznie się pogorszyć.

W samym Apple wszyscy byli dobrej myśli. Phil Schiller, dyrektor ds. marketingu, odparował cios: „To nie jest 1997 rok. […] W 1997 roku Apple nie miała nic do zaoferowania. Zarabialiśmy tak niewiele, że byliśmy o pół roku od bankructwa. […] Nie byliśmy wtedy najlepszą firmą technologiczną na świecie, nie byliśmy producentem najlepszych na

świecie produktów, który stworzył smartfony i tablety, i nie dominowaliśmy na rynku oprogramowania i dystrybucji treści. Nie byliśmy wtedy firmą, którą wszyscy chcą naśladować i z którą wszyscy chcą konkurować”[298] .

Co znamienne, TWBA ostatecznie nie stworzyła niczego, co by można nazwać kampanią „Think Different” epoki Cooka.

Cook zaczyna zmieniać Apple

Niezależnie od znaczących wewnętrznych przetasowań i istotnego nacisku na lepszą współpracę, dla obserwatorów z zewnątrz w firmie na pozór niewiele się zmieniło. Ogólnie rzecz biorąc, Cook zdawał się realizować dziedzictwo swojego poprzednika. Od czasu do czasu pojawiały się jednak pewne sygnały sugerujące kierunek, który firma pod jego rządami miała obrać w kolejnych latach.

Pierwszą istotną zmianę Cook wprowadził w styczniu 2012 roku, zaledwie pięć miesięcy po objęciu stanowiska dyrektora generalnego. Wkrótce po publikacji raportu dotyczącego spektakularnych wyników z poprzedniego kwartału zwołał spotkanie całego zespołu. Poinformował wszystkich, że podczas spotkania zamierza omawiać „fascynujące nowinki”. Jedną z nich było zaangażowanie firmy Apple w działalność dobroczynną. Tym samym Cook pozwolił sobie na dość istotne odejście od wizji Apple kreślonej przez Steve’a Jobsa. Jeśli chodzi o stosunek do organizacji dobroczynnych, Jobs słynął z tego, że miał węża w kieszeni. Uważał, że najwięcej dobrego dla świata zrobi, zwiększając wartość Apple – aby dzięki temu jego akcjonariusze mieli więcej pieniędzy do wydawania na różne przedsięwzięcia charytatywne. Pod rządami Jobsa Apple nie wspierało większymi kwotami żadnych przedsięwzięć dobroczynnych, w każdym razie oficjalnie. Jawnie firma wspierała tylko jedną akcję dobroczynną, a mianowicie inicjatywę lidera zespołu U2 Bono o nazwie (PRODUCT)RED. W ramach tej akcji zyski ze sprzedaży produktów opatrzonych marką RED przeznaczano na walkę z epidemią HIV/AIDS w Afryce. Od 2006 roku w ramach tej inicjatywy sprzedawano iPody i iPhone’y w kilku różnych wersjach RED, uzyskując w ten sposób ponad 160 milionów dolarów[299] .

Cook zapatruje się jednak na tę kwestię inaczej. Zamierza zapłacić za studia swojego bratanka, a resztę swoich pieniędzy przekazać na cele

charytatywne[300] . Jako dyrektor generalny Apple ustanowił program, w ramach którego firma zobowiązuje się przekazać na cele charytatywne tę samą kwotę, którą przekażą jej pracownicy (limit wynosi 10 tysięcy dolarów na pracownika rocznie). Program zyskał wielką popularność. W ciągu zaledwie dwóch pierwszych miesięcy firma i jej pracownicy przekazali na cele dobroczynne łącznie 2,6 miliona dolarów. Podczas spotkania całego zespołu Cook poinformował, że firma przekazała ponadto 50 milionów dolarów na szpitale działające pod egidą Uniwersytetu Stanforda[301] . Cook nie powiedział otwarcie, dlaczego właśnie te szpitale postanowił wesprzeć, ale firma i Steve Jobs od dawna utrzymywali bliskie relacje zarówno z tą uczelnią, jak i z jednostkami medycznymi. To właśnie na Uniwersytecie Stanforda Jobs wygłosił w 2005 roku swoje słynne przemówienie do absolwentów i to w Stanford Cancer Center się leczył. Od 2011 roku Apple przekazało setki milionów dolarów na różne inicjatywy edukacyjne i środowiskowe, między innymi na pomoc dla ofiar huraganów, na usuwanie skutków pożarów na dzikich terenach oraz wsparcie popowodziowe w Chinach.

Firma Apple wspiera istotnie inicjatywy edukacyjne, a poza tym przekazuje duże datki na rzecz organizacji zajmujących się ochroną zdrowia i walką o prawa człowieka. Mniej więcej półtora roku po objęciu stanowiska dyrektora generalnego Cook zgodził się poświęcić swój czas, aby wesprzeć aukcję realizowaną przez Charitybuzz (uczestnicy mogli wylicytować kawę w jego towarzystwie, w siedzibie głównej Apple). W ramach aukcji – prowadzonej na rzecz Center for Justice and Human Rights imienia Roberta F. Kennedy’ego – udało się zgromadzić 610 tysięcy dolarów, czyli wyrównać rekord ustanowiony przez Charitybuzz dwa miesiące wcześniej podczas sprzedaży Lamborghini typu Aventador LP 700-4 Roadster[302] . Ostateczna kwota uzyskana w ramach tej aukcji dwukrotnie przekraczała drugą największą uzyskaną dla Centrum im. Roberta F. Kennedy’ego i aż dwunastokrotnie swoją „szacowaną wartość”, wyznaczoną kilka tygodni wcześniej w momencie uruchomienia inicjatywy. Kawę z Cookiem licytowali twórcy aplikacji, producenci akcesoriów i przedsiębiorcy, ale zwycięzca pozostał anonimowy.

Pod koniec 2014 roku Apple przeznaczyło aż 20 milionów dolarów na akcję PRODUCT(RED), aby w ten sposób wesprzeć walkę z AIDS. Pieniądze udało się zgromadzić dzięki współpracy z deweloperami aplikacji, którzy zrezygnowali z części swoich przychodów z tytułu

sprzedaży i zakupów dokonywanych przez użytkowników, oraz dzięki sprzedaży realizowanej w dwa najpopularniejsze sprzedażowe dni roku, czyli w Czarny Piątek i Cyberponiedziałek. „Z wielką radością informuję, że w tym kwartale przekażemy łącznie rekordową dla nas kwotę ponad 20 milionów dolarów, w związku z tym kwota przekazana przez Apple na rzecz inicjatywy PRODUCT(RED) przekracza już łącznie 100 milionów dolarów – napisał Cook w liście do pracowników swojej firmy. – Zgromadzone przez nas pieniądze ratują życie i niosą nadzieję ludziom w potrzebie. Wszyscy możemy być dumni, że wspieramy tę sprawę”[303] .

Od czasu oświadczenia Cooka z 2011 roku firma nie publikuje żadnych nowych danych dotyczących darowizn przekazywanych na cele dobroczynne przez jej pracowników, ale gdy w 2018 roku administracja prezydenta Trumpa obniżyła podatki i Apple sprowadziło z zagranicy część swoich zysków w wysokości 250 miliardów dolarów, Cook poinformował, że firma będzie każdorazowo przekazywać na cele dobroczynne kwotę dwukrotnie wyższą od darowizn przekazywanych przez swoich pracowników (a nie, jak dotychczas, równą wysokości darowizny)[304] . Pracownicy Apple otrzymali informację, że do końca roku firma zamierza przekazywać darowizny dwukrotnie wyższe od tych przekazywanych przez nich (limit został utrzymany na poziomie 10 tysięcy dolarów). Poza tym Apple zobowiązało się również przekazywać dwukrotność kwoty odpowiadającej wartości czasu poświęcanego przez jej pracowników na działalność charytatywną.

Wizja działalności charytatywnej Cooka została ogólnie pozytywnie przyjęta, choć nadal pojawiały się głosy, że przekazywane kwoty to zaledwie kropla w morzu i że taka działalność świadczy o pewnej niekonsekwencji w związku z wątpliwymi praktykami produkcyjnymi odnotowywanymi w łańcuchu dostaw Apple. „Wydatki na działalność charytatywną wypadają blado, gdy zestawi się je z 97,7 miliarda dolarów na firmowych kontach – napisała reporterka Sarah Mitroff w serwisie VentureBeat. – [Pieniądze] przekazane przez Apple to zaledwie kropla w morzu, gdy zestawi się je choćby tylko z 46,33 miliarda dolarów zysku za pierwszy kwartał 2012 roku. Poza tym cieniem na tym nowym, szczodrym wizerunku kładą się zarzuty dotyczące złych warunków pracy w firmie Foxconn, która wytwarza iPhone’y i inne produkty Apple”[305] . W tym trudnym dla siebie pierwszym roku Cook wprowadził wstępne niewielkie zmiany, które zapowiadały dalsze pozytywne inicjatywy.

Działania związane z organizacją łańcucha dostaw

Zmiany te dotyczyły między innymi funkcjonowania łańcucha dostaw Apple. W lutym 2012 roku telewizja ABC wyemitowała specjalny odcinek programu *Nightline* poświęcony firmie Foxconn, czyli głównemu producentowi Apple[306] . Materiał powstał co prawda za zgodą Apple, ale przedstawił warunki panujące w zakładach produkcyjnych w szczegółach i do tego w niezbyt pozytywnym świetle. Podano w nim między innymi, że skonstruowanie jednego iPada wymaga pięciu dni pracy i zaangażowania aż 325 par rąk. W programie pojawiła się też informacja, że robotnicy Foxconn pracują po 12 godzin i płacą 0,70 dolara za posiłek, a za wynajem pokoju – w którym mieszka od 6 do 8 osób – płacą 17,50 dolara miesięcznie, podczas gdy za swoją pracę otrzymują wynagrodzenie w wysokości 1,78 dolara za godzinę.

Serię raportów śledczych dotyczących warunków pracy w zakładach Foxconn opublikował również „New York Times” (zostały one uhonorowane Nagrodą Pulitzera)[307] . Cook zareagował na tę publikację zupełnie dla siebie nietypowym oburzeniem, a swoimi przemyśleniami podzielił się z pracownikami. Tym samym zachował się zupełnie inaczej niż Steve Jobs, którego krytykowano za obojętność. W wewnętrznym e-mailu Cook napisał, że raport go „obraził” i „oburzył”. W sposób bezpośredni i przejrzysty poinformował pracowników: „Dbamy o wszystkich pracowników w naszym łańcuchu dostaw. Każdy wypadek traktujemy bardzo poważnie, pochylamy się nad każdym problemem związanym z warunkami pracy. Formułowany wobec nas zarzut obojętności jest całkowicie nieuprawniony i obraźliwy. Wiecie lepiej niż ktokolwiek inny, że te oskarżenia stoją w sprzeczności z naszymi wartościami. My tak nie postępujemy”[308] . Cook podkreślał, że Apple od lat zabiega o poprawę bytu setek tysięcy pracowników, i zamierzał tę sprawę wyjaśnić.

Apple niemal natychmiast nawiązało współpracę z waszyngtońską grupą Fair Labor Association, która zajmuje się walką z wykorzystywaniem pracowników na całym świecie. Organizacji zlecono przeprowadzenie audytu w zakładach Foxconn w Shenzhen oraz Chengdu w Chinach. Działania zostały przyjęte jako istotny krok świadczący o woli wzięcia odpowiedzialności za sytuację w łańcuchu dostaw i uporządkowanie jej, co było zgodne z jedną z sześciu wartości wyszczególnionych na firmowej stronie internetowej. Apple, jako pierwsze wśród firm technologicznych,

zdecydowało się skorzystać ze wsparcia FLA, która zasłynęła działaniami w branży spożywczej i odzieżowej. Współpraca z FLA zakończyła się w październiku 2016 roku i przez cały ten okres żadna inna firma technologiczna poza Apple nie zdecydowała się na taki krok.

Podczas konferencji Goldman Sachs, która odbyła się niedługo później, Cook otwarcie odniósł się do zarzutów dotyczących wykorzystywania pracowników w łańcuchu dostaw. W przemowie otwierającej konferencję powiedział, że firma Apple nie ustanie w wysiłkach, dopóki nie zagwarantuje każdemu pracownikowi bezpiecznego środowiska pracy, konkurencyjnej płacy i wolności od dyskryminacji. Zapowiedział rozwiązanie umów z każdym podwykonawcą, który nie będzie należycie dbać o swoich pracowników. „Apple bardzo poważnie traktuje kwestię warunków pracy. Tak zresztą było od dawna – powiedział Cook. – Dbamy o pracowników wszędzie, w Europie, w Azji i w Stanach Zjednoczonych". Odwołał się przy okazji do własnych robotniczych doświadczeń: „Sam wiele czasu przepracowałem w fabryce i to nie tylko na stanowiskach kierowniczych. Pracowałem w papierni w Alabamie i w fabryce aluminium w Pensylwanii. Naprawdę mnie to obchodzi. Mamy setki pracowników, którzy na pełen etat pracują w naszych zakładach. Ich też to obchodzi. Jesteśmy bardzo mocno zaangażowani w kwestię warunków pracy robotników"[309] .

Zapowiedź istotnej reformy została ogólnie dobrze przyjęta[310] . Dara O'Rourke, który na University of California w Berkeley zajmuje się kwestią polityki środowiskowej i polityki pracy, powiedział dziennikarzowi „New York Timesa": „Chciałbym wyrazić moje uznanie dla Tima Cooka, że się na to zdecydował. Że przyznał, iż mają problemy". Profesor Daniel Diermeier z Northwestern University, specjalista w dziedzinie zarządzania wizerunkiem, również ocenia to pozytywnie. Jego zdaniem do podjęcia działań zmotywowało Cooka zamieszanie medialne, ogólnie jednak jest to człowiek, który może coś w tej kwestii zmienić na lepsze. „Przypuszczam, że on pewne rzeczy rozumie lepiej, że dla niego sprawa ma wymiar bardziej osobisty niż dla wielu innych dyrektorów".

Nie brakowało jednak również głosów wątpiących w szczerość intencji Cooka. Aktywista i badacz problemów świata pracy Jeff Ballinger nie wierzy w obietnice składane przez Cooka: „To się wpisuje w pewien schemat, z którym już nie raz się zetknąłem"[311] . Jego zdaniem Cook

liczy na to, że „sprawa umrze śmiercią naturalną – co nie jest specjalnie przekonujące”.

Cook tymczasem z determinacją dążył do wprowadzania zmian. Znajdował czas i energię, aby zajmować się kwestią warunków pracy. Postanowił osobiście wizytować fabryki Apple i rozmawiać z zatrudnionymi tam ludźmi. Pod koniec marca poleciał do Chin, aby obejrzeć nowy zakład produkcyjny otwarty przez Foxconn w Zhengzhou. Przy montażu iPhone’ów miało tam znaleźć zatrudnienie około 120 tysięcy osób. Oficjalne zdjęcie z tej wizyty obiegło cały świat. To było niewątpliwie coś, że Cook tak bardzo się interesował funkcjonowaniem łańcucha dostaw (Steve Jobs nigdy nie pozwolił sobie zrobić zdjęcia przy linii montażowej), ale wielu cynicznych blogerów uznało zdjęcie za ustawione.

Niejako wbrew deklaracjom Cooka, zapewniającego o poprawie warunków bytu robotników, w zakładach Foxconn w Chengdu wybuchły zamieszki, w których wzięło udział ponad 2 tysiące osób[312] . Wynikły one z dość mało istotnego zdarzenia, podobno kradzieży w jednym z firmowych internatów, ale napięta atmosfera panująca w fabryce miała raczej związek z warunkami bytowymi i płacowymi. Wkrótce po zapowiedzi reform 23-letni pracownik Foxconn z Chengdu popełnił samobójstwo, wyskakując z okna swojego mieszkania. Pracował w firmie zaledwie od miesiąca.

Nie było to jednak pierwsze samobójstwo pracownika Foxconn. Ktoś targnął się na swoje życie najpierw w 2007 roku, kolejną próbę odnotowano w 2009. W 2010 roku liczba samobójstw istotnie wzrosła (liczbę prób szacuje się na 18, przy czym co najmniej w 14 przypadkach zakończyły się one zgonem). Pierwsze samobójstwo z tej serii nastąpiło w styczniu 2010 roku, gdy młody pracownik fabryki, Ma Xiangqian, wyskoczył z okna. Krótko wcześniej Ma został zdegradowany z powodu uszkodzenia jakiegoś sprzętu. Jego nowa praca polegała na sprzątaniu toalet. W pracy spędzał trzykrotnie więcej czasu, niż to przewidywały przepisy. „Jako robotnicy mamy ciężkie życie – powiedziała jego siostra, Ma Liqun, wkrótce po śmierci brata. – Oni nas tak szkolą, żebyśmy zachowywali się jak maszyny”[313] . Sun Dan-yong, 25-letni pracownik Foxconn, w lipcu 2009 roku skoczył z okna – i zginął – ponieważ wcześniej zgubił powierzony mu prototyp iPhone’a. Przed śmiercią twierdził, że został pobity i że pracownicy Foxconn przeszukali jego mieszkanie[314] .

Prezes Foxconn, Terry Gou, początkowo reagował na te doniesienia wręcz zdumiewającą obojętnością – wyrażając przekonanie, że „trudne warunki to dobra rzecz”. Gdy jednak w maju 2010 roku śmiercią samobójczą zginął czternasty pracownik Foxconn, firma zaczęła wdrażać środki zapobiegawcze[315] . Przede wszystkim wokół budynków zainstalowano żółtą siatkę ochronną o powierzchni ponad 3 milionów metrów kwadratowych, co oczywiście w najmniejszym nawet stopniu nie przyczyniło się do usunięcia przyczyny problemu[316] . Jednocześnie jednak pracownicy zakładów w Shenzhen otrzymali 30-procentową podwyżkę do kwoty 1200 juanów (176 dolarów) miesięcznie, a kolejny wzrost płac zapowiedziano za pół roku. Poza tym uruchomiono również punkt konsultacyjny, gdzie pracownicy mogli korzystać ze wsparcia stu specjalnie przeszkolonych pracowników, i otwarto salę do odstresowywania się, w której pracownicy mogli walić kijami baseballowymi w manekiny, aby w ten sposób rozładowywać frustrację[317] .

Sprawę samobójstw szybko powiązano z Apple, bo chociaż Foxconn realizował zlecenia produkcyjne na rzecz wielu dużych firm, to Apple było wśród nich największe i najlepiej znane – a poza tym skandal w szczególny sposób kontrastował z jego postępowym wizerunkiem. Autorzy książki *Droga Steve’a Jobsa*, przedstawiający zarówno samego Jobsa, jak i Apple w dość pozytywnym świetle, stawiają następujące pytanie: „Jak to możliwe, że firma inwestująca miliony w cukierkowy wizerunek zlecała wytwarzanie swoich urządzeń Foxconnowi, w którego zakładach panowały tak nieludzkie warunki, że kilkunastu pracowników popełniło samobójstwo?”[318] .

Tylko że sam Steve Jobs nie miałby zapewne zbyt wiele do powiedzenia na ten temat. Podobnie jak Terry Gou, nie zaliczał się do zagorzałych przeciwników trudnych warunków pracy. W 2010 roku, po skandalu z samobójstwami, bronił firmy Foxconn, powiedział o jej zakładach, że wyglądają „całkiem przyzwoicie” i że tam „nie wykorzystuje się pracowników”. Jeszcze gorzej wypadło jednak jego stwierdzenie: „Monitorujemy sytuację”[319] . Dla wielu osób ta wypowiedź świadczyła o braku wrażliwości i troski.

Tak czy owak firma Apple wprowadzała pewne zmiany, a proces przyspieszył dość istotnie po objęciu stanowiska dyrektora generalnego przez Cooka. Fair Labor Association opublikowała swój pierwszy raport

w sierpniu 2012 roku[320] . Wskazano w nim 360 „punktów wymagających natychmiastowej interwencji” (dotyczących bezpieczeństwa pracowników, poziomu płac i warunków bytowych). Wśród problemów wymieniano: wysokość wynagrodzenia i czas pracy, w szczególności dużą liczbę nadgodzin, szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ubezpieczenia na wypadek bezrobocia, pracę dzieci oraz program stażu o charakterze eksploatacyjnym.

Niektórych problemów nie udało się rozwiązać nawet w ciągu siedmiu miesięcy, które upłynęły od rozpoczęcia współpracy między FLA a Apple. Z raportu wynikało, że cały czas do rozwiązania pozostaje wiele ważnych spraw, między innymi kwestia reprezentacji związkowej czy skrócenia tygodniowego wymiaru czasu pracy (do poziomu zgodnego z przepisami chińskiego prawa). Skrócenie czasu pracy i ograniczenie nadgodzin nie podobało się wszystkim robotnikom, wielu z nich wolało bowiem pracować dłużej, żeby więcej zarobić i móc odłożyć więcej pieniędzy albo wysłać je rodzinom[321] .

Z raportu FLA wynikało jednak, że ogólnie Apple i Foxconn poczyniły istotny krok naprzód, jeśli chodzi o poprawę warunków pracy w swoich zakładach. Wskazywano, że obu zainteresowanym firmom udało się wprowadzić przed terminem 284 spośród sformułowanych zaleceń (rozpisanych w niektórych przypadkach nawet na 15 miesięcy). „Z naszych ustaleń wynika, że wiele niezbędnych zmian, w tym związanych z koniecznością wdrożenia natychmiastowych środków związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, zostało już wprowadzonych – powiedział dyrektor generalny FLA, Auret van Heerden, w swoim oświadczeniu. – Z zadowoleniem stwierdzamy, że Apple z należytą starannością egzekwuje od firmy Foxconn przestrzeganie planu działań, w tym zobowiązanie do zmiany założeń programu stażowego”. W pierwszym roku pracy na stanowisku dyrektora generalnego Tim Cook zdołał zwiększyć poziom odpowiedzialności podwykonawców w większym stopniu niż Steve Jobs przez cały okres aktywności w Apple. W e-mailu do pracowników na początku 2012 roku napisał: „W naszej branży nikt nie dorównuje dziś Apple, jeśli chodzi o zaangażowanie na rzecz poprawy losu robotników”.

W kolejnych latach Apple kontynuowało wysiłki związane z poprawą sytuacji w łańcuchu dostaw, choć cały czas musiało mierzyć się z zarzutami ze strony różnych organizacji, w tym aktywistów walczących o godne

warunki pracy. Wielu krytyków twierdzi, że Apple wypracowuje tak wysokie marże i dysponuje tak wielką siłą, że mogłoby i powinno robić znacznie więcej – i że w jego zakładach produkcyjnych nadal panują niezadowalające warunki. Li Qiang, dyrektor China Labor Watch, skrytykował Apple za utrzymywanie marż dostawców na niskim poziomie (skutkuje to zaniżaniem płac robotników). Jego zdaniem dostawcy Apple mogą liczyć na marżę na poziomie 5–10%, co nie wystarczy do podnoszenia wynagrodzeń pracowników: „Gdyby naprawdę chcieli zmienić los robotników, powinni płacić więcej. Ostatecznie to nie sieci dostaw i nie same fabryki nie chcą więcej zapłacić, tylko Apple”[322] .

Li Qiang kwestionuje również prawdziwość deklaracji Apple, z której wynika, że 90% obsługujących firmę zakładów przestrzega norm dotyczących nadgodzin (zgodnie z chińskim prawem tydzień pracy nie może przekraczać 60 godzin). Jego zdaniem w praktyce pracowników zmusza się do pracy w godzinach nadliczbowych, ponieważ z uwagi na niskie płace tylko w ten sposób mogą uzyskać zadowalające ich wynagrodzenie. Przedstawiciele China Labor Watch udali się do fabryki Pegatron w Szanghaju i tam poddali analizie tysiące odcinków płacowych. Jak twierdzi Li Qiang, ustalili w ten sposób, że 70–80% robotników pracuje więcej niż 60 godzin w tygodniu. Ustalenia te zostały przedstawione firmie Apple, która – jak relacjonuje Li Qiang – zlekceważyła je jako oparte na zbyt małej próbie.

Zdaniem wielu aktywistów problem tkwi w samym systemie produkcyjnym. Jak twierdzi Ted Smith, założyciel i były dyrektor generalny Silicon Valley Toxics Coalition i przewodniczący Electronics TakeBack Coalition, Apple powinno zbudować własne fabryki i bezpośrednio zatrudniać zarówno kierowników liniowych, jak i robotników: „Skala tego, co usiłują zrobić czy też robią […], jest wprost niewyobrażalna. Nawet gdyby najbardziej odpowiedzialne, wpływowe i decyzyjne stanowiska w swoich siedzibach głównych obsadzili najlepszymi ludźmi na świecie, to wizja zarządzania 756 fabrykami zatrudniającymi dosłownie miliony robotników […] wydaje się po prostu nierealistyczna”[323] .

Smith twierdzi, że jego grupa już prowadziła w Apple lobbing tuż przed śmiercią Jobsa. Jego zdaniem Jobs nie bardzo się tym przejmował albo też szkoda mu było pieniędzy na wprowadzanie takich zmian. Smith chwalił natomiast decyzje kadrowe Cooka, twierdząc, że „to kolejna istotna zmiana w stosunku do poprzedniej rzeczywistości”. Szczególnie pozytywnie

oceniał Lisę Jackson, byłą szefową federalnej Agencji Ochrony Środowiska. Chwalił również powołanie akademickiej rady doradczej, która miała za zadanie analizować problemy związane z zatrudnieniem, oraz otwartość Apple w sferze publicznej (gotowość do ujawniania rocznych raportów dotyczących postaw dostawców). „Dostrzegam istotny postęp […] i przypisuję to przede wszystkim przywództwu Tima Cooka” – powiedział Smith.

Jeff Ballinger, weteran walki z wykorzystywaniem pracowników, a ponadto pisarz i politolog, zgadza się z tezą o systemowym charakterze problemu. Jego zdaniem Apple nie miałoby tak wielu problemów z łańcuchem dostaw, gdyby w takim stopniu nie zlecało produkcji podmiotom zewnętrznym: „Cieszyłbym się, gdyby doszło do reintegracji pionowej. Dlaczego te firmy nie mogą same wytwarzać różnych rzeczy? Do naruszeń dochodzi dlatego, że zaprasza się do przetargu sześciu dostawców, a następnie wybiera spośród nich tego najtańszego”[324] . Z tego właśnie powodu Apple nie może potem iść do swoich dostawców i powiedzieć: „Może byście tak dali im trochę wolnego, jakieś premie itd.?”. Zdaniem Ballingera „istotą problemu jest system. Monitoring to tylko zasłona dymna”.

Jak twierdzi Jenny Chan, profesor z Hong Kong Polytechnic University i była organizatorka ruchu SACOM (Students And Scholars Against Corporate Misbehaviour), autorka artykułu *Dying for an iPhone*, Apple zdaje sobie sprawę z wielu naruszeń zasad bezpieczeństwa, ale nie podejmuje w związku z tym wystarczających działań, a niekiedy nie podejmuje ich wcale. Chan nawołuje do powoływania kolejnych organizacji walczących o prawa pracowników, do aktywności oddolnej mającej na celu wzmocnienie w robotnikach poczucia sprawczości: „Robotnicy powinni brać udział w wyborach przedstawicieli związków zawodowych. Powinni mieć swoją reprezentację w komitetach zajmujących się bezpieczeństwem i higieną pracy. Powinni mieć możliwość zabrania głosu i wyrażenia opinii, a ich decyzje i dyskusje powinny być traktowane poważniej. Na ten moment brakuje do tego odpowiednich struktur”[325] .

Najbardziej krytycznie wypowiada się Heather White z Nowego Jorku, twórczyni filmu dokumentalnego *Complicit* opowiadającego o złych warunkach pracy w łańcuchu dostaw Apple. White zastanawia się, dlaczego Apple w ogóle pojawiło się w Chinach – przecież tam panuje represyjny, skorumpowany reżim słynący z braku poszanowania praw pracowników.

„Jeżeli którakolwiek z korporacji z branży elektroniki poważnie traktuje te zasady postępowania, które opisuje na stronach internetowych i które rzekomo odzwierciedlają wartości ich interesariuszy, to należałoby rozpocząć dyskusję nad opuszczeniem tego kraju”[326] – twierdzi, choć jednocześnie przyznaje, że to nierealistyczna wizja. Jeśli jednak Apple i Tim Cook poważnie traktują te wszystkie zasady, to powinni wspierać wolność zrzeszania się oraz prawa pracownicze, a także bardziej zdecydowanie podchodzić do kwestii związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy.

Postępów w zakresie przestrzegania praw pracowniczych broni natomiast Deirdre O’Brien, Veep of Peeps w Apple, która wcześniej przez wiele lat współpracowała z Cookiem w zakresie działalności operacyjnej: „Naprawdę uważam, że to jedno z największych dokonań Tima. Sądzę, że jeśli chodzi o kształtowanie łańcucha dostaw, Apple dokonało czegoś nadzwyczajnego i że jesteśmy niekwestionowanym liderem w tym obszarze. Zamiast lekceważyć program i twierdzić, że to nie nasza sprawa, Tim wziął na siebie odpowiedzialność i powiedział: »Chcemy być w tej kwestii liderem, więc porozmawiajmy o tym i bierzmy się do pracy« […]. Bardzo nam zależy na tym, żeby robotnikom dobrze się żyło, na zapewnieniu im szans edukacyjnych i bezpieczeństwa. Traktujemy te kwestie bardzo poważnie”[327] .

Cook wciela w życie nowe inicjatywy, za sprawą których Apple cały czas zmierza we właściwym kierunku. Tuż po WWDC w lipcu 2013 roku firma powołała do życia akademicką radę doradczą, która ma nadzorować przestrzeganie zasad przez dostawców. Istnienie tego ciała wydaje się naturalną konsekwencją podjęcia przez Cooka zobowiązania do reformy łańcucha dostaw. Początkowo w jej skład wchodziło ośmiu profesorów z wiodących amerykańskich uniwersytetów, a na czele rady stał profesor Richard Locke z Brown University. Rada miała za zadanie wspierać Cooka w jego wysiłkach związanych z poprawą standardów pracy w łańcuchu dostaw Apple. Jej członkowie mieli prowadzić lub zlecać badania dotyczące standardów pracy w łańcuchu dostaw, gromadzić już istniejące materiały dotyczące możliwości doskonalenia poszczególnych praktyk i polityk, a także formułować rekomendacje odnośnie do przyszłych działań. „Mam nadzieję, że Rada […] będzie kształtować praktyki firmy Apple i jej dostawców, dzięki czemu wszyscy pracownicy zaangażowani w funkcjonowanie łańcucha dostaw […] będą mogli liczyć na godne

wynagrodzenie, poszanowanie norm czasu pracy oraz warunki zapewniające bezpieczeństwo i przestrzeganie praw obywatelskich”[328] – powiedział Locke w oświadczeniu.

Apple z każdym rokiem stara się rozszerzać zakres raportu dotyczącego praktyk swoich dostawców. Pierwszy taki raport ukazał się w 2005 roku wraz z Kodeksem postępowania dostawcy Apple[329] . W 2007 roku raport obejmował dane dotyczące zaledwie 39 zakładów produkcyjnych. W 2009 roku ich liczba wzrosła do 102, a w 2017 roku uwzględniono już 756 zakładów z 30 krajów. Firma przyjęła również konkretne wytyczne dotyczące funkcjonowania internatów, pracy młodocianych, równouprawnienia w dostępie do opieki medycznej oraz niedyskryminowania kobiet w ciąży, jak również zapobiegania przypadkom zmuszania do pracy, przestrzegania norm czasu pracy, uczciwego wynagradzania oraz udostępniania świadczeń socjalnych.

Apple pod rządami Cooka bardziej angażuje się w inicjatywy związane z poprawą losu pracowników. W 2017 roku firma wdrożyła nowy program zwiększania świadomości zdrowotnej kobiet zatrudnionych u dostawców prowadzących działalność w Indiach i Chinach. Zapewniono im dostęp do edukacji i wsparcie w zakresie samokontroli stanu zdrowia w celu wczesnego wykrywania nowotworów, prawidłowego odżywiania się, higieny osobistej oraz troski o zdrowie przyszłych matek. Jak twierdzi Jeff Williams, Apple ma nadzieję objąć tym programem milion kobiet do 2020 roku[330] .

Z uwagi na silną pozycję finansową Apple może w dość istotnym stopniu narzucać swoim dostawcom warunki współpracy. W 2018 roku zmusiła jednego z filipińskich dostawców do zwrotu w sumie miliona dolarów uzyskanych z opłat rekrutacyjnych związanych z podjęciem pracy w fabryce[331] . Niewiele firm dysponuje na tyle dużą siłą i na tyle dobrą pozycją przetargową, aby pozwolić sobie na takie działania, a przecież mają one zasadnicze znaczenie. Wiele przedsiębiorstw wytwarza swoje produkty i zaopatruje się za granicą, ale Apple należy do tych najbardziej znanych – a jak dowodzi historia z samobójstwami w Foxconn, dla wielu osób Apple i jej zleceniodawcy to w istocie jedno i to samo.

Dbałość o przestrzeganie zasad etyki dotyczy nie tylko bezpośrednich dostawców Apple. Z raportu opublikowanego w 2012 roku na blogu Engadget wynika, że Apple formułuje podobne oczekiwania również w odniesieniu do firm wytwarzających oficjalne akcesoria MFi (Made for

iPhone). Autor tekstu w serwisie Endgadget napisał wówczas: „Narzucenie [tych postanowień] całemu szerokiemu ekosystemowi akcesoriów stanowiłoby wymierny dowód na to, że Apple wykorzystuje swoją potęgę w obszarze elektroniki konsumenckiej, aby skłonić jak najwięcej firm do przestrzegania zasad etyki związanych z prawami pracownika, ochroną środowiska i podobnymi kwestiami”[332] .

Odkąd Cook przejął stery w Apple, firmie udało się nadrobić wizerunkowe straty związane z publikacją raportów o funkcjonowaniu jej łańcucha dostaw. W maju 2014 roku w raporcie „Electronics Industry Trends Reports” międzynarodowa organizacja pomocowa Baptist World Aid Australia uplasowała Apple na drugim miejscu w rankingu firm, które podejmują działania zmierzające do poprawy warunków pracy. Apple dostało więc czwórkę z plusem, znalazło się zaraz za Nokią. „Pojawienie się firmy Apple wśród zwycięzców rankingu może dziwić, zważywszy, że ostatnio wiele mówi się o nie najlepszych warunkach pracy i zatrudnianiu dzieci w zakładach chińskich dostawców firmy, w szczególności tych prowadzonych przez Foxconn i Pegatron”[333] – napisano w raporcie, który mimo to podkreślał, że wiele zmienia się na lepsze.

Sukces na horyzoncie

W ciągu pierwszego roku na nowym stanowisku Cook borykał się z niejednym wyzwaniem. Odezwali się krytycy współpracy Apple z firmą Foxconn, w której zakładach ludzie pracowali w fatalnych warunkach. Cook musiał się też tłumaczyć z odważnych decyzji kadrowych i zmierzyć z rozczarowaniem po nieudanych premierach produktowych. Jego reakcja na kryzys z Foxconnem wzbudziła dość powszechny podziw (Cook zaczął coraz więcej inwestować w uporządkowanie spraw związanych z funkcjonowaniem łańcucha dostaw), z uznaniem wypowiadano się również o działaniach zmierzających do udoskonalenia polityki prywatności, które podjął w związku ze sprawą Path (aplikacja potajemnie gromadziła dane o użytkownikach). Ostatecznie Cookowi udało się również przezwyciężyć początkowe wątpliwości dotyczące niskiej wartości nowych produktów Apple – a to akurat za sprawą wielkiego sukcesu nowego iPhone’a. We wrześniu 2012 roku Apple wprowadziło do sprzedaży model iPhone 5, pierwszy po śmierci Steve’a Jobsa. W materiałach promocyjnych

dużą wagę przywiązywano do nowinek. iPhone 5 został wyposażony w szklaną obudowę i większy ekran, a także w złącze Lightning, które zastąpiło dotychczas stosowane złącze 30-stykowe. Ta ostatnia zmiana początkowo wywołała dość istotne kontrowersje, ale iPhone 5 tak czy owak odniósł wielki sukces.

Przyjmowanie zamówień przedpremierowych rozpoczęło się 14 września. W ciągu pierwszych 24 godzin nabywców znalazły ponad 2 miliony smartfonów. Według danych firmy było ponad dwukrotnie więcej zamówień przedpremierowych niż w przypadku rekordowego miliona chętnych na iPhone'a 4S[334] . Gdy urządzenie trafiło do sprzedaży, w pierwszy weekend rozeszło się ponad 5 milionów sztuk, został więc pobity ustanowiony rok wcześniej rekord 4 milionów z pierwszego weekendu iPhone'a 4S. Być może ktoś gdzieś wróżył Apple nie najlepszą przyszłość, ale z całą pewnością nie przekładało się to na sprzedaż iPhone'a, która pod rządami Cooka biła kolejne rekordy.

W październiku obchodzono pierwszą rocznicę śmierci Steve'a Jobsa. Z tej okazji Cook zamieścił na stronie internetowej Apple następujące słowa: „Jestem bardzo dumny z naszej pracy – z tego, że potrafimy zachwycić naszych klientów i stale wymyślamy nowe, wspaniałe rzeczy. W ten sposób oddajemy cześć pamięci Steve'a i wartościom bliskim jego sercu"[335] . Cook cały czas powoływał się na dziedzictwo Jobsa. Wbrew przypuszczeniom wielu osób firma przetrwała i bez niego, a Cook wręcz wprowadzał ją na nowe wyżyny. I świat to widział. W grudniu 2012 roku Cook został uwzględniony na liście „100 najbardziej wpływowych ludzi" magazynu „Time"[336] . W tekście na jego temat były wiceprezydent Al Gore – zasiadający od 2003 roku w radzie dyrektorów Apple – napisał:

> *Trudno wyobrazić sobie wyzwanie większe niż to, które się wiąże z kontynuowaniem legendy Steve'a Jobsa na stanowisku dyrektora generalnego Apple. Tymczasem spokojny i szczerze pokorny Tim Cook, wiecznie skupiony i milczący syn robotnika stoczniowego i gospodyni z Alabamy, świetnie sobie z tym zadaniem poradził. Pięćdziesięciojednoletni Cook, wierny strażnik dziedzictwa Jobsa i człowiek doskonale rozumiejący kulturę Apple, zdołał już wprowadzić najbardziej wartościową i innowacyjną firmę świata na nowe wyżyny, gładko i wprawnie wdrażając przy tym istotne zmiany w zakresie polityki. Zdołał już odcisnąć niezatarte piętno w wielu sferach rzeczywistości Apple, począwszy od jego złożonych mechanizmów*

wewnętrznych, a skończywszy na rozpoznawaniu i praktycznej realizacji „szaleńczo świetnych” technologicznych i designerskich przełomów[337] .

Gore trafił w sedno sprawy. Znał Cooka jak mało kto. Znał jego potencjał przywódczy. To, że Cook pojawił się na liście „Time”, świadczy, że chociaż początki były trudne, to jednak za sterami Apple stanął właściwy człowiek, zdolny uszanować dziedzictwo firmy i poprowadzić ją w przyszłość.

Przez cały rok akcje Apple rosły, głównie ze względu na wyniki sprzedaży iPhone’a. Niespełna miesiąc po śmierci Jobsa pobiły swój dotychczasowy rekord, osiągając pułap 413 dolarów (wycena rynkowa firmy wynosiła w związku z tym 390 miliardów dolarów). To był początek szalonej wspinaczki pod rządami Cooka. Analitycy podkreślali, że przy odrobinie szczęścia Apple będzie wkrótce warte więcej niż Google i Microsoft razem wzięte[338] . Pod koniec stycznia 2012 roku akcje AAPL wyceniano na 447,61 dolara, a Apple prześcignęło ExxonMobil i znalazło się na szczycie listy najwięcej wartych spółek giełdowych świata[339] .

W lutym 2012 roku, po dobrych wynikach kwartalnych, akcje pobiły nowy rekord: 500 dolarów. W ciągu niespełna miesiąca ich wartość wzrosła do 75 dolarów (blisko 18%). Już miesiąc później padł kolejny rekord: 600 dolarów. W sierpniu, niemal dokładnie rok po objęciu przez Cooka stanowiska dyrektora generalnego, notowania osiągnęły rekordowy poziom 665,15 dolara, a wartość rynkowa firmy wynosiła wówczas 622,98 miliarda dolarów. Tym samym padł rekord wyceny rynkowej spółki giełdowej ustanowiony w 1999 roku przez Microsoft. Było jasne, że iPhone to wielki hit, którego sława w najbliższym czasie nie przeminie. Wall Street to dostrzegła. Apple stało się największą spółką giełdową w historii.

Rozdział 7.
Nowe popularne produkty

W 2012 roku Cook i Apple wspięli się na szczyty. Początek 2013 roku trochę jednak ostudził ich zapał. Pomimo informacji o rekordowych zyskach – na poziomie 13,06 miliarda dolarów (drugie miejsce, jeśli chodzi o największe zyski amerykańskich korporacji w całej historii), wynikających ze świetnej sprzedaży iPhone'ów oraz iPadów, akcje Apple odnotowały 12-procentowy spadek[340] . Inwestorzy coraz bardziej obawiali się konkurencji ze strony Androida, z coraz większym niepokojem myśleli też o perspektywach rozwojowych firmy – bo przecież firmę rozmiarów Apple trudno się powiększa. Zgodnie z tak zwanym prawem wielkich liczb Apple musiałoby odnotowywać co kwartał wzrost sprzedaży na poziomie dziesiątków miliardów dolarów, żeby przekładało się to na zaledwie kilka punktów procentowych. Znacznie mniejsza firma uzyskiwałaby ten sam efekt, zwiększając przychody o kilka milionów dolarów. W ciągu zaledwie czterech miesięcy wycena Apple spadła do 424 miliardów dolarów (minął już prawie rok, odkąd pobiła rekord ExxonMobil i została najwyżej wycenianą spółką giełdową świata). „Mnie też to się nie podoba – powiedział Cook rozczarowanym akcjonariuszom podczas rocznego zebrania w lutym, odnosząc się do 30-procentowych spadków z ostatnich pięciu miesięcy. – Radzie dyrektorów i kierownictwu też nie […], ale przyjmujemy perspektywę długoterminową"[341] .

Cook postawił sobie za cel utrzymać innowacyjność Apple. Zamierzał szukać nowych rynków i partnerów. Apple nadal było najwyżej wycenianą spółką na świecie i Cook chciał, aby tak pozostało. W tym celu skupiał się na Chinach, ponieważ to właśnie tam znajdował się najbardziej dynamiczny rynek smartfonów na świecie. Pod jego przywództwem Apple zaczęło dużo inwestować właśnie w Chinach. Uruchomiono nowy sklep internetowy, nawiązano współpracę z chińskimi operatorami, otwarto kolejne tradycyjne punkty sprzedaży detalicznej.

Na początku stycznia Cook pojechał do Chin, aby spotkać się z przedstawicielami rządu, partnerami biznesowymi i lokalnymi pracownikami firmy. Przedstawicielom chińskiej państwowej agencji informacyjnej Xinhua News Agency oświadczył, że firma planuje otwarcie

kolejnych Apple Stores na terenie Chin. Wtedy w Chinach istniały tylko dwa Apple Stores – pierwszy otwarto w Pekinie w 2008 roku, drugi zaś w Szanghaju w lipcu 2010. Cook powiedział o Chinach: „To dla nas bardzo ważny kraj", a potem dodał: „Wybraliśmy kilka atrakcyjnych miejsc, mamy tu bazę produkcyjną, znaleźliśmy świetnych partnerów"[342] .

W trakcie tej podróży Cook spotkał się między innymi z Xi Guohua, prezesem firmy China Mobile, będącej największym operatorem na świecie. Steve Jobs przed śmiercią wielokrotnie w tajemnicy prowadził negocjacje z przedstawicielami tej firmy, ale nie udało mu się wypracować porozumienia w sprawie dystrybucji iPhone'a. Smartfony Apple dystrybuował w Chinach rywal China Mobile, firma China Unicom. Cook zwiększył starania w tym zakresie, aby urządzenia jego firmy stały się dostępne dla ponad 700 milionów abonentów China Mobile. O podpisaniu umowy Apple poinformowało ostatecznie w grudniu 2013 roku, a już miesiąc później modele iPhone 5S i iPhone 5C znalazły się w ofercie China Mobile. Dla Apple był to istotny krok naprzód. W roku podatkowym 2010, ostatnim pełnym roku pod rządami Jobsa, zaledwie 2% przychodów firmy pochodziło z rynku chińskiego. W ciągu dwóch lat pod wodzą Cooka ten wskaźnik radykalnie wzrósł. Od 2010 do 2012 roku Apple wypracowało na rynku chińskim ponad 20 miliardów nowego przychodu, co oznaczało wzrost o ponad 600%[343] . W ciągu zaledwie dwóch lat Chiny stały się źródłem ponad 12% wszystkich przychodów Apple. Cook wierzył jednak, że te liczby mogą jeszcze wzrosnąć i że Chińska Republika Ludowa może stać się największym rynkiem jego firmy – dlatego postanowił inwestować w nowe sklepy detaliczne.

Jak się jednak okazało, krótko po podpisaniu tej przełomowej umowy z chińskim operatorem Apple musiało wystosować oficjalne przeprosiny pod adresem klientów. Sprawa ciągnęła się przez kilka miesięcy i dotyczyła niekorzystnych praktyk gwarancyjnych. Chińscy wielbiciele marki skarżyli się, że firma naprawia urządzenia objęte gwarancją zamiast zastępować je nowymi lub regenerowanymi sztukami (taką praktykę powszechnie stosowano na innych rynkach). Apple zarzucano również, że gwarantuje wymianę podzespołów zaledwie przez 90 dni, mimo że miejscowe prawo gwarancyjne przewiduje roczną ochronę w tym zakresie. „Dziennik Ludowy" określił Apple mianem firmy „pustej i samochwalczej"[344] . W artykule krytykowano zarówno samą politykę gwarancyjną, jak i odmowę udzielenia komentarza chińskiej prasie. W liście datowanym na

początek kwietnia i podpisanym przez Cooka została wyrażona następująca myśl: Apple zdaje sobie sprawę, że „brak komunikacji […] wywołał przeświadczenie, że Apple wykazuje się arogancją, że nie dba o swoich klientów i nie interesuje się ich oceną”[345] . Cook napisał też: „Pragniemy szczerze przeprosić za wywołane zaniepokojenie klientów i wszelkie nieporozumienia”. Obowiązujące w Chinach zasady gwarancji zostały zmienione i teraz użytkownicy wadliwych iPhone’ów mogli już liczyć nie na naprawę, ale na wymianę sprzętu na nowy. Cook zadeklarował, że miejscowi sprzedawcy zostaną o tych zmianach poinformowani, aby klient nie musiał się wykłócać. Cook po raz kolejny nie wahał się wziąć na siebie odpowiedzialności za problem i przeprosić. Wykazał się godnymi podziwu zdolnościami przywódczymi. W przeciwieństwie do innych, w tym do swojego poprzednika, potrafił przyznać się do błędu i wziąć odpowiedzialność za zaistniałe problemy.

Uchylanie się od płacenia podatków

W pierwszej połowie 2013 roku Apple musiało zmierzyć się z jeszcze innym nagłośnionym problemem.

Otóż w maju opinia publiczna zainteresowała się praktykami podatkowymi Apple, ponieważ senacka podkomisja zaczęła zgłaszać wątpliwości dotyczące ogromnych sum zdeponowanych na zagranicznych kontach firmy. Firmę oskarżano o powoływanie do życia zagranicznych filii, w których lokowane są znaczne części zysków w celu uchylenia się od konieczności uiszczenia w Stanach Zjednoczonych wysokich kwot z tytułu opodatkowania zagranicznych dochodów w wysokości 44 miliardów dolarów. W 2011 roku Apple zapłaciło w Stanach Zjednoczonych podatek w wysokości blisko 6 miliardów dolarów, musiało się jednak zmierzyć z zarzutem, że w 2012 roku wyprowadziło z kraju 36 miliardów dochodu podlegającego opodatkowaniu, aby w ten sposób uniknąć konieczności przekazania państwu 9 miliardów. „Apple stara się mówić o miliardach zapłaconych z tytułu podatków – powiedział Carl Levin, ówczesny przewodniczący podkomisji. – Tak naprawdę chodzi jednak o miliardy niezapłacone z tytułu podatków”[346] .

W tamtym okresie znaczną część gotówki – 102 miliardy ze 145 miliardów dolarów – firma trzymała na kontach poza granicami

Stanów Zjednoczonych. Przechowywanie oszczędności za granicą mogło sugerować chęć uchylenia się od płacenia podatków i budziło zastrzeżenia prawodawców. Zeznając przed stałą senacką podkomisją śledczą, Cook stanowczo twierdził, że Apple „wypełnia wszystkie swoje zobowiązania podatkowe – co do dolara”[347] . Podkreślał, że jego firma „nie stosuje sztuczek księgowych i nie wyprowadza z kraju własności intelektualnej, żeby ją potem wykorzystywać do sprzedaży produktów w Stanach Zjednoczonych i tym samym unikać płacenia podatków”. Mówił: „Nie trzymamy pieniędzy gdzieś na karaibskich wyspach. Nie wyciągamy pieniędzy na działalność w USA z zagranicznych filii, aby w ten sposób obejść podatek repatriacyjny”.

Podkreślał, że jego firma „prowadzi prawdziwą działalność w prawdziwych lokalizacjach, gdzie pracownicy Apple sprzedają prawdziwe produkty prawdziwym klientom”. Zeznał, że zagraniczne filie firmy znajdują się w posiadaniu „70% firmowej gotówki, ponieważ dynamicznie rozwijamy działalność międzynarodową. Wykorzystujemy te dochody, żeby finansować działalność zagraniczną […] i pozyskujemy sprzęt do wytwarzania produktów oraz finansowania budowy sklepów na całym świecie”. Zgodził się przy okazji z tezą, że amerykańska ordynacja podatkowa jest przestarzała, zwłaszcza w porównaniu z innymi podobnymi ustawami na całym świecie. Podkreślał, że „sporo trzeba zapłacić za to, aby sprowadzić […] gotówkę z powrotem do Stanów Zjednoczonych”, a Apple – podobnie jak inne amerykańskie korporacje – cierpi „w rywalizacji z zagranicznymi konkurentami, którzy nie muszą się borykać z takimi ograniczeniami w swobodzie przepływu kapitału”[348] .

Komisja przyznała, że Apple nie dopuściło się żadnego naruszenia prawa. Jednocześnie jej członkowie wyrazili przekonanie, że firma interpretuje obecnie obowiązujące przepisy – krytykowane za to, że „nie nadążają za cyfrowym światem i szybko zmieniającą się gospodarką światową” – w sposób dla siebie dogodny, podobnie jak to zresztą czyniło i czyni wiele innych amerykańskich korporacji, takich jak Microsoft, Google czy Oracle. Zgodnie ze starymi przepisami w przypadku sprowadzenia do USA gotówki z zagranicy firma musiała uiścić podatek według stawki sięgającej nawet 35%. W grudniu 2017 roku administracja Trumpa istotnie obniżyła tę stawkę, sprowadzając ją do 15,5% w przypadku gotówki oraz 8% w odniesieniu do innych aktywów[349] .

Podczas przesłuchania Cookowi towarzyszył ówczesny dyrektor finansowy Apple, Peter Oppenheimer. W mowie otwierającej podkreślał, że ich firma wnosi bardzo istotny wkład w funkcjonowanie amerykańskiej gospodarki – że przyczyniła się do powstania 600 tysięcy miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych i że pod koniec 2013 roku planuje wydać 100 milionów dolarów na zakład montażowy komputerów Mac w Teksasie, gdzie będą powstawać maszyny wykorzystujące podzespoły produkowane w Illinois i na Florydzie, a także sprzęt wytwarzany w stanach Kentucky i Michigan. Oppenheimer postanowił przypomnieć członkom komisji, że Apple wykazuje duże bezpośrednie zaangażowanie również na rynku krajowym[350] .

Komisja bardzo drobiazgowo analizowała działalność Apple, choć niektórzy z jej członków uznali takie postępowanie za nie do końca sprawiedliwe wobec firmy. Senator Rand Paul zarzucił swoim kolegom, że starają się obsadzić Apple w roli „czarnego charakteru”. Jego zdaniem komisja powinna przeprosić twórców iPhone’a za to, że zmusiła ich do udziału w tym „pokazowym procesie”. Wyrażał współczucie z powodu faktu, że Apple musi sobie jakoś radzić z „pokręconą i bizantyjską ordynacją podatkową”. Dał też wyraz swojemu „oburzeniu”, że „rząd dysponujący majątkiem 4 bilionów dolarów tak się znęca, zadręczając i zamęczając jeden z najwspanialszych symboli amerykańskiego sukcesu”[351] .

Temat podatków powrócił jednak pod koniec maja, gdy Cook po raz dugi pojawił się na konferencji AllThingsD. Przypomniał wówczas zgromadzonym, że Apple zapłaciło w sumie ponad 6 miliardów dolarów podatku, czyli więcej niż jakakolwiek inna firma w Stanach Zjednoczonych. Jednocześnie przyznał jednak, że „mogłaby być zmuszona zapłacić więcej”, gdyby ordynacja podatkowa została uszczelniona. Na pytanie o zeznania przed komisją senacką odpowiedział, że wydawało mu się „ważne, aby przedstawić sprawę z punktu widzenia firmy i potraktować to jako szansę, a nie uciążliwość”[352] .

Podczas konferencji pojawił się również temat cen akcji. Cook przyznał, że spadki są „frustrujące dla inwestorów i dla nas wszystkich”[353] . Frustrowało go to do tego stopnia, że w 2013 roku postanowił obniżyć sobie wynagrodzenie o 4 miliony dolarów – pomimo że innym dyrektorom przyznano podwyżki. Uznał, że wynagrodzenie dyrektora generalnego powinno być uzależnione od osiągnięć firmy. Jak wynika z dokumentów

przedłożonych Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, wyjaśniał akcjonariuszom, że decyzja została podyktowana „silnym pragnieniem dawania przykładu dobrego przywództwa w dziedzinie wynagradzania i sposobu postępowania dyrektorów generalnych”, a także przekonaniem o słuszności „uwzględniania kryteriów wynikowych przy ustalaniu wysokości udziałów przyznawanych w przyszłości dyrektorom [w Apple]”[354] . To dość nietypowy przykład etycznego postępowania w przypadku dyrektora generalnego, który bez problemu mógłby wykorzystać posiadaną władzę we własnym interesie. Cook oczywiście nie mógł narzekać na wynagrodzenie. Pomimo obniżki pensji zasadniczej zainkasował sporą kwotę w gotówce (oprócz wynagrodzenia zasadniczego w wysokości 1,4 miliona dolarów firma wypłaciła mu jeszcze 2,8 miliona dolarów z tytułu różnych premii)[355] .

Cook zdawał się nie tracić ducha pomimo negatywnych nastrojów związanych ze spadkami cen akcji. Podczas konferencji AllThingsD wyraźnie podkreślał, że wydarzenia związane z ceną akcji Apple „nie są bez precedensu. Gdy obserwuje się rynek przez dłuższy czas, można przyglądać się kolejnym cyklom”[356] . Aby wzmocnić wśród zgromadzonych przekonanie, że firma zmierza we właściwym kierunku, ponownie wspomniał o planach tworzenia „niesamowitych” nowych urządzeń i powiedział, że Apple ma jeszcze w zanadrzu „kilka kolejnych przełomowych produktów”. Podkreślał też, że choć pod wieloma względami bardzo się różni od Steve’a Jobsa i już zdążył wprowadzić w firmie pewne dość istotne zmiany, to zasadnicza kultura Apple jest taka sama. Miłośników marki i inwestorów zapewniał, że kultura ukształtowana za czasów Jobsa – przy współudziale ludzi, za sprawą których na świecie pojawiły się iPhone, iPad, iPod oraz Mac – nadal dobrze funkcjonuje[357] . Jego wystąpienie zostało pozytywnie przyjęte – „Guardian” nazwał „nadzwyczajny spokój” Cooka „godnym podziwu”[358] – ale ostatecznie to milioner Carl Icahn doprowadził do tego, że w sierpniu 2013 roku akcje Apple szybko zyskały 5,6%. Icahn przeprowadził z Cookiem „przyjemną rozmowę” (tak to określił na Twitterze[359]), której tematem był duży program wykupu akcji. Potem w imieniu swojej firmy inwestycyjnej Icahn napisał: „Zajęliśmy dużą pozycję na akcjach Apple. Naszym zdaniem firma jest poważnie niedowartościowana”[360] . Ten jeden tweet wystarczył, aby w ciągu zaledwie 100 minut wartość rynkowa Apple wzrosła o blisko 12,5 miliarda dolarów.

Mac Pro oraz iOS 7

Zespół Cooka zmagał się z krytyką z powodu cen akcji i uchylania się od płacenia podatków, a jednocześnie intensywnie pracował nad nowymi produktami i oprogramowaniem. W czerwcu 2013 roku Cook wszedł na scenę w Moscone West w San Francisco, aby po raz drugi wystąpić na Worldwide Developers Conference. W trakcie tego wydarzenia Apple zaprezentowało światu OS X 10.9 Mavericks oraz udoskonalenia wprowadzane do MacBooka Air.

Sam Cook czuł się podczas tego wystąpienia chyba swobodniej, niż kiedy występował jako dyrektor generalny Apple po raz pierwszy, ale produkty spotkały się z nie do końca entuzjastycznym przyjęciem. U niektórych fanów nowy Mac Pro – zbiór zaawansowanych technologicznie podzespołów umieszczony w aluminiowym cylindrze – szybko zyskał sobie przydomek „Mac śmietnik". Nowy produkt podzielił społeczność Apple. Niektórzy zachwycali się jego specyfikacją, inni narzekali na to, że nie można nic do niego dołożyć. Z uwagi na nietypową cylindryczną formę trudno było zainstalować jakieś dodatkowe dyski czy lepsze karty graficzne.

Podczas konferencji WWDC 2013 miłośnicy marki Apple mogli zapoznać się ze wstępnymi założeniami iOS 7, nowej i istotnie zmienionej wersji systemu operacyjnego, która powstała pod kierunkiem Jony'ego Ive'a po odejściu Scotta Forstalla i dalszych przetasowaniach kadrowych. Projektanci zdawali się odchodzić od bliskiej sercu Jobsa idei skeumorfizmu, czyli upodabniania aplikacji i ikon do przedmiotów z fizycznego świata, na rzecz bardziej współczesnych wyrazistych i „płaskich" elementów wizualnych. „Doszliśmy do wniosku, że ludzie nie mają już problemu z dotykaniem szkła – powiedział Ive w wywiadzie udzielonym »USA Today« po premierze iOS 7 – a brak konieczności tak dosłownego odwoływania się do świata fizycznego zapewnił nam niesamowitą swobodę"[361] . Dodał też: „Staramy się tworzyć środowisko, które jest mniej konkretne. Dzięki temu wzornictwo przestaje być barierą".

Cook powiedział o iOS 7, że to „zachwycający nowy interfejs użytkownika", ale wielu użytkowników iPhone'ów i iPadów nie podzielało jego opinii. W ocenie części z nich iOS 7 był brzydki i wprowadzał w błąd, inni krytykowali jego elementy graficzne, uznając je za „szokująco banalne" i „dziecinne"[362] . Cook i Ive się nie ugięli, a koncepcja leżąca

u podstaw iOS 7 do dziś wpływa na kształt mobilnych systemów operacyjnych Apple (do dziś też wykorzystuje się wiele pierwotnie zastosowanych ikon).

Rekord iPhone'a 5S

Kolejne zwycięstwo Cook zapisał na swoim koncie jesienią, gdy na rynku pojawiły się nowy sprzęt i nowe oprogramowanie. Oficjalna premiera systemu iOS 7 nastąpiła we wrześniu, zaledwie na tydzień przed debiutem smartfona iPhone 5S, który zachowywał fizyczne właściwości uwielbianego iPhone'a 5, ale oferował użytkownikom dostęp do technologii, choćby do nowego systemu rozpoznawania odcisków palców, który miał zmienić podejście do kwestii zabezpieczania urządzeń wyposażonych w system iOS. iPhone 5S został też wyposażony w procesor A7, pierwszy mobilny chip Apple o 64-bitowej architekturze „klasy desktopowej". Tym akurat Apple mocno zaskoczyło konkurencję, bo Qualcomm, czyli największy producent mobilnych chipów do urządzeń wyposażonych w system Android, miał zaoferować 64-bitowy procesor Snapdragon dopiero niecałe dwa lata później. Z uwagi na nową architekturę procesor A7 charakteryzował się bezprecedensową jak na smartfony mocą obliczeniową, bez problemu bijąc na głowę urządzenia montowane w smartfonach marki Samsung czy Motorola[363] .

Dzięki wprowadzonym usprawnieniom iPhone 5S mógł stać się najciekawszym smartfonem, który Apple zaoferowało rynkowi od czasu przejęcia rządów przez Cooka. Wizerunek ten wpłynął na wyniki sprzedaży. Z niewielką tylko pomocą iPhone'a 5C (nieco bardziej przystępnej cenowo alternatywy dla 5S, odrobinę słabiej wyposażonego i dostępnego w kolorowych plastikowych obudowach) w premierowy weekend został pobity ówczesny rekord sprzedaży, ponieważ nabywców znalazło 9 milionów nowych urządzeń Apple[364] . Klienci kupowali iPhone'a 5S trzykrotnie częściej niż iPhone'a 5C, a popyt przewyższył prognozy podażowe, w związku z czym niektórzy klienci musieli zaczekać na dostawę nawet miesiąc. Według danych Apple w ciągu sześciu miesięcy od premiery modelu 5S sprzedaż produktów marki iPhone przekroczyła pół miliarda sztuk. W maju 2014 roku sprzedaż urządzenia Apple, które

wówczas miało już osiem miesięcy, przewyższała o 40% zainteresowanie debiutującym modelem Galaxy S5 firmy Samsung[365] .

Dobry koniec roku

Rok 2013 co prawda rozpoczął się dla Apple nie najlepiej, choćby z uwagi na istotny spadek cen akcji, ale już w grudniu, w okresie świątecznym, Apple uzyskało rekordowe przychody na poziomie 57,6 miliarda dolarów i wypracowało zysk netto w wysokości 13,1 miliarda dolarów[366] . W okresie okołoświątecznym nabywców znalazło 51 milionów iPhone'ów, 26 milionów iPadów i 4,8 miliona Maców. Różne inne produkty Apple też odnotowywały imponujące wzrosty. „Bardzo się cieszymy z rekordowej sprzedaży iPhone'ów i iPadów, z dobrych wyników produktów marki Mac i z ciągłych wzrostów zainteresowania iTunes oraz naszym oprogramowaniem i usługami"[367] – powiedział Cook w oświadczeniu.

Na zakończenie 2013 roku Cook rozesłał do pracowników notatkę, w której dziękował za wysiłek i przypominał wszystkim, co firmie udało się osiągnąć w ciągu ostatnich 12 miesięcy: „Wielu z Was myśli już o świętowaniu w gronie najbliższych, a ja chciałbym jednak zachęcić Was, abyście znaleźli chwilę i przypomnieli sobie, jak wiele udało nam się razem osiągnąć w ciągu tego roku. W 2013 roku wprowadziliśmy na rynek wiodące produkty w każdej kategorii, dowodząc tym samym naszego głębokiego zaangażowania w innowacyjność w bardzo szerokiej skali. […] Razem pokazaliśmy światu, że innowacyjność Apple nie ogranicza się wyłącznie do samych produktów, ale również do sposobu prowadzenia działalności biznesowej oraz do naszych postaw względem społeczności"[368] .

Cook przypomniał o dziesiątkach milionów dolarów, które dzięki firmie Apple trafiły w 2013 roku na konta organizacji dobroczynnych i pomocowych. Wspomniał też, że firma cały czas angażuje się w projekt (PRODUCT)RED, a pod kierunkiem Jony'ego Ive'a powstała limitowana seria produktów z czerwonym wykończeniem. Zachęcał też „gorąco do wybiegania myślami w rok 2014 – rok ambitnych planów, które powinny się naszym klientom spodobać". Na zakończenie napisał: „Jestem bardzo dumny, że mogę pracować z Wami ramię w ramię nad innowacjami, dzięki którym ludzkość może realizować swoje najważniejsze wartości

i najbardziej ambitne zamiary. Jestem najszczęśliwszym człowiekiem na świecie, ponieważ mogę pracować w tej niesamowitej firmie z Wami wszystkimi”[369] .

WWDC: iOS 8 oraz Health Push

Podczas konferencji WWDC w 2014 roku zaprezentowano światu istotnie usprawniony system operacyjny Apple, iOS 8. Aplikacja zdrowotna wraz z całą koncepcją HealthKit stała się natomiast punktem wyjścia do rozpoczęcia działalności w wielobilionowej branży zdrowotnej, o której Cook powiedział później, że to „na świecie bardzo poważny problem” i że pilnie należy się tym zająć. „W branży ochrony zdrowia istnieje spora niezagospodarowana przestrzeń, w której można by naprawdę sporo zdziałać”[370] – podkreślał we wrześniu 2014 roku w wywiadzie z Charliem Rose’em. Tłumaczył, że HealthKit to „kolejny sposób na to, aby zacząć podchodzić do życia bardziej kompleksowo i dzięki temu z czasem dojść do wniosku, że warto o siebie dbać. Gdy zaś potem potrzebna będzie pomoc, można przedstawić lekarzowi pewne dane i na ich podstawie uzyskać pomoc”. Sam Cook bardzo poważnie traktuje kwestie zdrowotne, od lat dba o zachowanie dobrej kondycji. Apple pod jego rządami miało się dość istotnie zaangażować w sferze zdrowia i dobrego samopoczucia.

Poza tym podczas WWDC była także mowa o OS X Yosemite, nowych opcjach kolorystycznych i niższych cenach iPoda touch oraz lepszej ofercie na iMaca (wycenianego na 899 dolarów). Apple zaprezentowało też światu Swift, czyli własny język programowania do tworzenia aplikacji na komputery Mac i pod system iOS. W założeniu chodziło o stworzenie języka, którego łatwiej będzie się nauczyć i z którego łatwiej będzie się korzystało niż ze starzejącego się i skomplikowanego Objective-C. Później Swift został przeniesiony do sfery open source, dzięki czemu każdy, a więc również konkurenci firmy, mogli go wykorzystywać do tworzenia aplikacji, ale też dopracowywać, tym samym wspierając proces jego ewolucji.

Cook, który uczył się kodowania na studiach, z wielkim zaangażowaniem mówił o tym, że programowania należałoby uczyć już dzieci: „Moim zdaniem gdyby trzeba było wybierać, to nauka programowania jest ważniejsza niż nauka języka obcego. Znam ludzi, którzy nie zgodziliby się ze mną, ale język kodu to język globalny. W ten

sposób można porozumiewać się z 7 miliardami ludzi”[371] . Przy innej okazji powiedział: „Dzięki programowaniu ludzie mogą zmieniać świat. Moim zdaniem kodowanie to drugi najważniejszy język i jedyny język o charakterze globalnym”[372] .

Cook mocno się angażuje w akcje promujące naukę kodowania (przyczynił się nawet do uruchomienia programu edukacyjnego o nazwie Everyone Can Code, o czym więcej w rozdziale 10). „Cały czas podnosimy sobie poprzeczkę i to nie tylko w obszarze sprzętu, ale również w sferze narzędzi kodowania, dzięki którym można w optymalny sposób wykorzystywać dostępny sprzęt – powiedział na początku 2017 roku w wywiadzie dla „Independent”, odnosząc się do początków Swifta. – Na tym właśnie zasadza się koncepcja oprogramowania do kodowania Swift. Stworzyliśmy język i mamy nadzieję, że więcej ludzi zacznie kodować, a potem podejmować próby lepszego wykorzystywania najnowszego sprzętu”[373] . Duży nacisk na kodowanie przynosi Apple wymierne korzyści. Swift zyskuje popularność wśród deweloperów, którzy mogą go wykorzystywać do tworzenia aplikacji działających na platformach Apple. A im lepsze aplikacje mają do dyspozycji użytkownicy iOS oraz Maców, tym lepiej dla Apple.

Angela Ahrendts

W październiku 2013 minął rok, odkąd Apple funkcjonowało bez starszego wiceprezesa ds. sprzedaży detalicznej[374] . Wtedy to na miejsce Johna Browetta – którego odejście zbiegło się w czasie ze zwolnieniem Forstalla – zatrudniono Angelę Ahrendts. Była dyrektor generalna Burberry została pierwszą kobietą w ścisłym kierownictwie Apple. Podczas rozmowy z Cookiem powiedziała co prawda, że „nie jest techniczna”[375] , ale stanowisko zaproponowano jej dlatego, że wyznaje te same „wartości i przywiązanie do idei innowacyjności”, co Apple[376] . Tak napisał Cook w e-mailu do pracowników firmy. Dodał: „Tak samo jak my kładzie nacisk na doświadczenie użytkownika. Zależy jej na ludziach i zgadza się, że to właśnie ludzie są najważniejszym zasobem i duszą firmy. Przez swoją pracę chce wzbogacać życie innych, a poza tym jest naprawdę bystra. […] Angela udowodniła już na wcześniejszych etapach swojej kariery, że świetnie sobie radzi w roli przywódczej i potrafi wiele osiągnąć”. Ron Johnson, były szef

handlu detalicznego w Apple, pionier koncepcji sklepów detalicznych i współtwórca promowanej przez Jobsa idei Genius Barów, powiedział portalowi Bloomberg, że Ahrendts to „świetny wybór”[377] .

Po zakończeniu pracy w Burberry wiosną 2014 roku Ahrendts przystąpiła do integracji fizycznej i cyfrowej działalności sprzedażowej Apple z myślą o poprawie doświadczenia użytkownika. Postanowiła też tchnąć nowe życie w Apple Stores na całym świecie. Chciała przeistoczyć je w centra działań pewnej społeczności, która stara się wzbogacać życie odwiedzających je gości. Sklepy już wcześniej cieszyły się dużą popularnością, ale odkąd znalazły się pod kuratelą Ahrendts, zaczęto w nich organizować jeszcze więcej różnych imprez i zajęć. Stały się miejscem, gdzie ludzie przychodzą się spotykać i po prostu razem pobyć. Odkąd Ahrendts objęła stanowisko, pracowników sklepów zatrudnia się nie tyle ze względu na doświadczenie sprzedażowe, ile raczej na podstawie oceny poziomu ich empatyczności i zrozumienia dla innych. Dzięki wsparciu osób zwanych Creative Pros ponad 500 milionów ludzi odwiedzających codziennie sklepy Apple w większym zakresie korzysta z możliwości posiadanych urządzeń i zdobywa nowe umiejętności. „Detaliczne [punkty] Apple traktujemy jako największy produkt firmy – powiedziała Ahrendts podczas swojego pierwszego oficjalnego firmowego wystąpienia we wrześniu 2017 roku. – To zabawne, ale w sumie to już nie nazywamy ich sklepami. To teraz »rynki«, bo tak jak miejskie rynki stanowią punkty zbiórki, w których każdy może poczuć się na miejscu”[378] . Podczas tego samego wydarzenia Cook powiedział: „Punkty detaliczne Apple od początku funkcjonowały z myślą nie tylko o sprzedaży, ale również o nauce, inspiracji i nawiązywaniu kontaktów”. Jemu również zależało na tym, żeby marka Apple była bardziej dostępna i aby ludziom łatwiej się korzystało z jej produktów. Decyzja o zatrudnieniu Ahrendts pomogła mu ten cel osiągnąć.

Tim Cook Tima Cooka

Tim Cook podjął też inną decyzję kadrową, która istotnie przyczyniła się do utrzymania Apple na fali wznoszącej. W grudniu 2015 roku awansował na stanowisko dyrektora operacyjnego swojego wieloletniego współpracownika Jeffa Williamsa. Williamsa nazywano „Timem Cookiem

Tima Cooka”[379] . Williams odpowiada za operacyjną stronę działalności firmy, dokładnie tak samo jak Cook za czasów współpracy ze Steve’em Jobsem. Na tym jednak podobieństwa między Williamsem a Cookiem się nie kończą.

Współpraca Cooka z Jobsem układała się tak dobrze między innymi dlatego, że obaj panowie tak bardzo się od siebie różnili. W przypadku Williamsa i Cooka gwarantem dobrej współpracy okazują się podobieństwa. „Williams to pod wieloma względami sobowtór Cooka – napisał reporter „Fortune” Adam Lashinsky w książce *Sekrety Apple’a*. – Według menedżerów Apple wysoki, szczupły i siwowłosy Williams tak bardzo przypomina swojego szefa, że patrząc na nich z tyłu, można ich ze sobą pomylić”[380] .

Williams i Cook dogadują się dobrze również na płaszczyźnie filozoficznej. Obaj bardzo dbają o zachowanie dobrej kondycji fizycznej, w szczególności chętnie jeżdżą na rowerze. Obaj też bardzo cenią sobie prywatność w życiu pozazawodowym. Williams na pewno nie jest rozrzutny. Nawet po objęciu stanowiska kierowniczego w Apple (i otrzymaniu opcji na akcje o wartości kilku milionów dolarów) przez lata jeździł starą Toyotą, która miała uszkodzone drzwi od strony pasażera. W relacjach z podwładnymi jest podobno bezpośredni, ale zachowuje się uczciwie. Zawsze podpowiada, w jaki sposób należy dany problem rozwiązać i nie wytyka ludziom popełnionych błędów. „Z Jeffem zawsze jest wszystko jasne – powiedział jego przyjaciel Gerald Hawkins, emerytowany dyrektor programu Caldwell Fellows przy North Carolina State University. – Jeśli mówi, że coś zrobi, to można mieć pewność, że to zrobi”[381] .

Cook aktywnie angażował się w przygotowywanie Williamsa do nowej roli, a gdy wypowiadał się na jego temat, nie szczędził miłych słów. Gdy Williams uzyskał awans na stanowisko dyrektora operacyjnego, Cook wystosował entuzjastyczne oświadczenie. Powiedział: „Jeff to bez wątpienia najlepszy dyrektor operacyjny, z jakim kiedykolwiek miałem okazję pracować”. Podobnie jak Cook, Williams raczej unika rozgłosu i skupia się na zakulisowej pracy w Apple. Walter Isaacson nawet o nim nie wspomniał, gdy w 2011 roku pisał biografię Steve’a Jobsa[382] – dziś Williams znajduje się na drodze prowadzącej potencjalnie na fotel dyrektora generalnego firmy.

Od 2010 roku Williams nadzoruje funkcjonowanie całego łańcucha dostaw Apple, działalność firmy w zakresie obsługi i wsparcia klienta oraz inicjatywy w zakresie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej (znaczenie tych ostatnich istotnie wzrosło, odkąd stery firmy przejął Cook). Podobno to dzięki Williamsowi doszło do podpisania umowy, na mocy której Apple wypłaciło swoim dostawcom – między innymi firmie Hynix – kwotę około 1,25 miliarda dolarów z góry, aby zagwarantować dostawy pamięci flash do iPoda Nano. Przyczynił się również do przyspieszenia procesu dostaw iPoda, dzięki czemu klienci mogli kupić produkt w internecie, a następnie otrzymać indywidualnie grawerowane urządzenie w ciągu trzech dni roboczych[383] . Tego typu drobiazgi to czysta magia Cupertino – za którą w tym przypadku stał Williams. Podobno to również on odpowiada teraz za kontakty z firmą Foxconn.

„Jeff Williams świetnie sobie radzi – ocenił Neil Cybart, analityk Apple. – Jako starszy wiceprezes ds. operacyjnych odpowiada za sprawne funkcjonowanie całej maszynerii Apple, to znaczy nie tylko za kwartalną produkcję ponad 100 milionów różnych urządzeń obsługiwanych przez iOS, ale również za zapewnienie systemowi elastyczności umożliwiającej coroczną aktualizację sprzętową, o której większość firm sprzętowych myślałaby z lękiem. […] Mało kto byłby w stanie poradzić sobie z tym tak dobrze jak on”[384] . Williams odegrał istotną rolę w tworzeniu iPhone’a pierwszej generacji, a potem kierował globalnymi działaniami operacyjnymi w związku z produkcją iPhone’ów i iPodów. Dziś nadzoruje również prace nad Apple Watch.

Nieoczekiwani partnerzy

Cookowi zależało na tym, aby Apple dynamicznie się rozwijało, wykazywał się więc kreatywnością w poszukiwaniu partnerów. W maju 2014 roku poinformował o przejęciu przez Apple Beats Music oraz Beats Electronics (za kwotę 3 miliardów dolarów)[385] . „Muzyka to ważny element życia każdego człowieka. Zajmuje też wyjątkowe miejsce w naszych sercach, tu w Apple – informował w materiałach prasowych. – Właśnie dlatego cały czas inwestujemy w muzykę i nawiązujemy współpracę z rewelacyjnymi ludźmi. Chcemy dalej tworzyć najbardziej innowacyjne produkty i usługi muzyczne na świecie”.

W rozmowie z Charliem Rose’em we wrześniu 2014 roku Cook omawiał szerzej powody podjęcia decyzji o zakupie Beats[386] . Współzałożyciel firmy Jimmy Iovine już wcześniej wspominał Cookowi, że Beats Music to świetny projekt. Cook opowiadał: „Więc pewnego wieczoru bawiłem się [ich usługą] i porównywałem ją z innymi, aż nagle olśniło mnie, że jak słucham ich przez dłuższą chwilę, to czuję się zupełnie inaczej. Wszystko przez to, że oni dostrzegali znaczenie roli człowieka w przypadku tego typu usługi”. Właściwie nikt poza Beats Music nie stosował rozwiązania polegającego na tym, że to człowiek – a nie algorytm – dobiera kolejne utwory. Większość konkurencyjnych produktów bazowała na algorytmach, które rekomendowały kolejne utwory na podstawie dotychczasowej aktywności użytkownika. „Trudno to opisać, ale wyraźnie się to czuje” – dodał Cook. To właśnie wtedy doszedł do wniosku: „Musimy to mieć. Tamtej nocy nie mogłem spać”. Zaraz potem Cook podjął działania zmierzające do przejęcia firmy.

W ramach umowy – która na razie znajduje się na szczycie listy rekordowych przejęć Apple – współzałożyciele Beats, czyli Iovine i Dr. Dre dołączyli do zespołu Apple. Wraz z nimi do Apple przenieśli się również przewodniczący rady dyrektorów Beats Luke Wood, dyrektor marketingu Bozoma Saint John, dyrektorzy ds. kreatywnych Trent Reznor i Ian Rogers oraz dyrektor ds. operacyjnych Matthew Costello. „Razem z Beats sprowadziliśmy do Apple ludzi dysponujących naprawdę wyjątkowymi umiejętnościami – powiedział później Cook w rozmowie z Recode. – Takich ludzi trudno jest znaleźć. Niewielu ich jest. To ludzie z ogromną wiedzą o muzyce. Zafundowaliśmy więc Apple zastrzyk niesamowitego talentu”[387] .

Nie do końca wiadomo, czym konkretnie zajmowali się Dr. Dre i Jimmy Iovine po przejęciu Beats przez Apple. Tego pierwszego najczęściej nie było, Iovine tymczasem zasłynął przede wszystkim przydługą i chaotyczną prezentacją Apple Music w czerwcu 2015 roku[388] . Do firmy sprowadzono go jednak z uwagi na znajomości w branży muzycznej, niewykluczone więc, że jego talenty w tym zakresie zostały z powodzeniem wykorzystane.

Bozoma Saint John szybko zrobiła karierę w kierownictwie Apple. Była jedną z nielicznych kobiet i Afroamerykanek we władzach firmy, ale często występowała podczas imprez branżowych oraz prezentacji produktów Apple. Do zespołu kierowniczego Apple wniosła cenny wkład w postaci

osobistego wdzięku, a także różnorodności płciowej i rasowej. Przepracowała w Apple kilka lat, a w czerwcu 2017 roku odeszła, aby kierować losami marki Uber. Rok później znów zmieniła pracę, tym razem obejmując stanowisko dyrektora ds. marketingu w agencji talentów filmowych, sportowych i modowych Endeavor[389] .

Jeszcze przed przejęciem Apple sprzedawało słuchawki i głośniki Beats na swojej stronie internetowej i w swoich sklepach stacjonarnych, a usługi streamingowe Beats Music znajdowały się w ofercie aż do uruchomienia Apple Music niespełna rok później. Usługa Apple Music powstała na fundamencie Beats i nadal oferuje użytkownikom doświadczenie na bazie kurateli, dzięki któremu pierwotna oferta zyskała tak wielu zwolenników. Aby zwiększyć zainteresowanie ofertą, projekt Apple Music zapewnił sobie wyłączną współpracę z takimi artystami jak Taylor Swift, Frank Ocean, Drake czy Chance the Rapper. Usługa cieszy się zaskakującą popularnością. W marcu 2018 roku było 28 milionów użytkowników, a według prognoz latem 2018 roku miała prześcignąć na rynku amerykańskim Spotify[390] .

Współpraca z IBM – iOS w świecie przedsiębiorstw

Po wprowadzeniu wyświetlaczy Retina do MacBooka Pro w lipcu 2014 roku Apple zaskoczyło opinię publiczną wiadomością o nawiązaniu współpracy z IBM. Niechęć Jobsa do IBM sięgała jeszcze początków lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to Apple i IBM ostro ze sobą rywalizowały. Apple zawsze skupiało się na zwykłych użytkownikach sprzętu komputerowego, generalnie nie interesowało się natomiast klientami biznesowymi (z wyjątkiem uczelni wyższych), w szczególności zaś dużymi globalnymi przedsiębiorstwami, które obsługiwał przede wszystkim IBM. Decydując się na ten krok, Cook zasygnalizował gotowość do współpracy z zewnętrznymi partnerami i wejścia w świat biznesu. Sojusz miał na celu zjednoczenie „rynkowych atutów” Apple i IBM z myślą o stworzeniu ponad setki specjalistycznych branżowych rozwiązań dla przedsiębiorców i rewolucji mobilności w przemyśle[391] . „iPhone i iPad to najlepsze urządzenia mobilne na świecie, za sprawą których zmieniło się podejście do pracy. Ponad 98% pracowników firm z listy Fortune 500 i 92% z listy Global 500 na co dzień korzysta w pracy z urządzeń z systemem iOS – podkreślał Cook w materiałach prasowych. – Dla świata

przedsiębiorstw to radykalna zmiana. Tylko Apple i IBM są w stanie wesprzeć ten proces”.

Cook tłumaczył, że IBM pracuje właśnie nad aplikacjami dla różnych branż (w tym dla bankowości, produkcji czy aeronautyki) i że premiera pierwszych dziesięciu odbędzie się przed końcem 2014 roku. „Moim zdaniem w tym obszarze wszyscy mogą zyskać. Zyskamy na tym my, zyska IBM, a co najważniejsze: zyskają klienci”[392] – wyjaśniał w rozmowie z Charliem Rose’em. Apple i IBM rzeczywiście zyskały, na to w każdym razie wskazywały reakcje rynku. W dniu ogłoszenia rozpoczęcia współpracy akcje jeszcze przed otwarciem rynków zyskały 2,59%[393] . Akcje IBM zyskały w tym czasie blisko 2%. Akcje BlackBerry, która starała się odzyskać udział w rynku, oferując własne rozwiązania dla przedsiębiorstw, straciły blisko 10% zarówno na giełdzie Nasdaq, jak i w Toronto[394] .

Wszystko wskazuje na to, że ta dość zaskakująca współpraca jednak układa się dobrze. W lipcu 2017 roku – w trzecią rocznicę podpisania porozumienia – firmy we wspólnym oświadczeniu deklarowały, że powstało już ponad 100 aplikacji iOS dla 15 różnych branż. W samej branży ochrony zdrowia Apple i IBM opracowały kilka powszechnie dostępnych programów dla szpitali oraz kilka dedykowanych aplikacji dla konkretnych klientów. Jak podaje Sue Miller-Sylvia, wiceprezes IBM odpowiedzialna za MobileFirst for iOS Solutions, z aplikacji MobileFirst for iOS korzysta 3,8 tysiąca organizacji, w tym liczne szpitale i inne instytucje ochrony zdrowia[395] .

Decyzja o nawiązaniu tej współpracy okazała się wielkim sukcesem Cooka, który trafnie wyczuł nastroje epoki BYOD (*Bring Your Own Device*, czyli przyjdź z własnym sprzętem). Dziś bowiem pracownicy często wolą pracować na własnym sprzęcie. Dwadzieścia lat temu w świecie korporacyjnym niepodzielnie rządziły Microsoft i Dell, które dostarczały duże ilości sprzętu większym i mniejszym przedsiębiorstwom. W erze BYOD firmy muszą wykazywać większą elastyczność. Lepiej się wiedzie tym, które potrafią wpisać się w ten trend. Nawiązując współpracę z tak wielką firmą jak IBM, Cook udowodnił, że doskonale to rozumie.

iPhone 6 i Apple Pay

Odnosząc się do premiery iPhone’a 6 i iPhone’a 6 Plus, czyli pierwszego telefonu Apple z dużym ekranem, Cook powiedział, że to „największy krok naprzód w historii iPhone’a”[396] . Urządzenie zostało istotnie przeprojektowane, w szczególności zastosowano w nim o wiele większy wyświetlacz HD typu Retina, zapewniono szybsze łącze LTE i wyposażono je w najnowszy chip A8[397] . Dzięki temu iPhone szybko zapewnił Cookowi największy sukces w jego dotychczasowej karierze. W ciągu pierwszych 24 godzin sprzedało się aż 4 miliony egzemplarzy tego urządzenia, w premierowy weekend sprzedaż przekroczyła 10 milionów sztuk[398] . Użytkownicy mogli odtąd korzystać również z Apple Pay. Po raz pierwszy zyskali więc możliwość dokonywania płatności przez przyłożenie urządzenia do odpowiednich terminali NFC.

Zarówno iPhone 6, jak iPhone 6 Plus zbierały hurraoptymistyczne recenzje. Wielu autorów podsumowywało swoje opinie stwierdzeniem, że to najlepszy smartfon na rynku. Oba modele chwalono za możliwości techniczne, za wzornictwo, za udoskonalony aparat, za wyraźniejszy i bardziej kolorowy wyświetlacz. Wkrótce jednak pojawiły się zdecydowanie mniej przychylne komentarze. Wszystko zaczęło się od tak zwanej Bendgate…

Użytkownicy odkryli, że nowe telefony jakby się wykrzywiają, zwłaszcza jeśli się je nosi w ciasnych kieszeniach. Lewis Hilsenteger z Unbox Therapy zamieścił na YouTubie film, który w ciągu zaledwie kilku dni zyskał dziesiątki milionów wyświetleń[399] . Zaprezentowano na nim, że aluminiowy korpus telefonu szybko się ugina, jeśli zacznie się przykładać siłę do tylnej części telefonu. Bardziej podatny na nacisk okazał się iPhone 6 Plus, z racji większych rozmiarów. Apple zaprzeczało, jakoby problem miał charakter powszechny. Poinformowano, że spośród wielu milionów sztuk sprzedanych w ciągu pierwszych sześciu dni po premierze tylko dziewięć zostało zwróconych do sklepów z powodu wykrzywienia. Z deklaracji wynikało, że nowe iPhone’y mają precyzyjnie zaprojektowany korpus z anodyzowanego aluminium oraz wstawki ze stali nierdzewnej i tytanu, a ich konstrukcja spełnia, a nawet przewyższa przyjęte przez Apple „wysokie standardy jakości zapewniające niezawodność w codziennym, praktycznym użytkowaniu”[400] .

Apple zachęcało klientów, aby w przypadku wystąpienia tego „skrajnie rzadkiego” problemu zwrócili się do Apple Support. Później firma zaprosiła dziennikarzy do swoich laboratoriów, aby zaprezentować im testy

wytrzymałościowe, którym poddawano urządzenia na etapie rozwoju produktu. Pracownicy wsparcia kierowali zaniepokojonych właścicieli wykrzywionych telefonów do Genius Baru, gdzie prowadzono „inspekcję wizualno-mechaniczną". Jeśli pracownik Genius Baru nie stwierdził śladów nieprawidłowego użytkowania urządzenia, to klienci – „zgodnie z wytycznymi" Apple – otrzymywali za darmo nowy sprzęt[401] .

Kłopotliwy bug w iOS 8.0.1

Krótko po sprawie z wyginającymi się korpusami Apple ponownie zirytowało użytkowników iPhone'a 6 – tym razem wypuszczając aktualizację oprogramowania iOS 8.0.1 z błędem, z powodu którego około 40 tysięcy klientów straciło możliwość wykonywania połączeń telefonicznych[402] . Smartfony miały dopiero tydzień, ale ich użytkownicy nie mogli połączyć się z siecią komórkową. Pojawił się też inny błąd, z powodu którego czytnik dotykowy przestał poprawnie odczytywać linie papilarne. „Prowadzimy intensywne działania sprawdzające i odniesiemy się do sprawy w najkrótszym możliwym czasie – napisano w oświadczeniu wydanym 24 września. – Na razie wycofujemy aktualizację iOS 8.0.1"[403] . Jeśli ktoś nie zdążył jej zainstalować, to stracił taką możliwość. Użytkownicy zaktualizowanych wersji musieli znosić niedogodności nowego systemu jeszcze przez dwa dni, ponieważ 26 września pojawił się iOS 8.0.2.

Mimo początkowych trudności iPhone 6 nadal jest powszechnie uznawany za jedną z najbardziej udanych prób odświeżenia wizerunku produktu Apple. Pojawienie się tego urządzenia zapowiadało istotną zmianę samej koncepcji smartfona, w szczególności zaś podejścia do jego wyświetlacza. Dotychczas przyjmowano założenie, że ekran powinien być na tyle mały, żeby dało się go obsługiwać jedną ręką. Apple zmieniło tę strategię dopiero wtedy, gdy zaczęło tracić klientów na rzecz większych urządzeń z systemem Android. Z danych Kantar Worldpanel ComTech wynika, że w ciągu trzech miesięcy poprzedzających maj 2014 roku 26% nabywców smartfonów marki Samsung korzystało wcześniej z iPhone'a (podczas gdy rok wcześniej odsetek ten wynosił 12%)[404] . Na wielu kluczowych rynkach na całym świecie, w tym w Stanach Zjednoczonych, Android wypierał iPhone'a z rynku.

To się jednak zmieniło wraz z pojawieniem się serii iPhone 6 wyposażonej w większy ekran. Dwa nowe urządzenia zyskiwały nabywców szybciej niż iPhone 5 i iPhone 5S[405] . Już w ciągu niespełna roku od premiery wyprzedziły pod względem popularności inne iPhone'y (korzystało z nich 40% użytkowników produktów Apple). Jak informował Cook w trakcie rozmowy z inwestorami w kwietniu 2015 roku, nowinkom udało się nawet przyciągnąć „większą liczbę zmieniających produkt [z tego z Androidem] niż w poprzednich cyklach z udziałem iPhone'a"[406] .

Apple Pay

Podczas prezentacji iPhone'a 6 Cook wspomniał również o Apple Pay oraz ambitnych planach zakładających wyparcie z rynku kart kredytowych i gotówki. Z ówczesnych danych wynikało, że podczas zakupów mieszkańcy samych tylko Stanów Zjednoczonych płacą codziennie 12 miliardów dolarów za pomocą kart kredytowych i debetowych. Apple postanowiło uszczknąć z tego coś dla siebie. Jej konkurenci, między innymi Google, pracowali już nad standaryzacją płatności mobilnych, ale na razie niewiele udawało im się osiągnąć. Cook wyraził przekonanie, że Apple stworzy rozwiązanie skuteczne – częściowo dzięki temu, że będzie się w swoich pracach skupiać na kwestii ochrony prywatności.

„Ludzie, którzy się tym zajmowali, przy tworzeniu modeli biznesowych wychodzili od własnego interesu zamiast skupić się na doświadczeniu użytkownika – wyjaśniał Cook podczas prezentacji. – My uwielbiamy tego typu problemy. Właśnie z takimi rzeczami Apple radzi sobie najlepiej"[407] . W przeciwieństwie do konkurencji Apple nie zamierzało wykorzystywać płatności jako sposobu na to, aby samych klientów zamienić w produkt. Nie zamierzało skupiać się na pozyskiwaniu danych.

„Ty nie jesteś naszym produktem – podkreślał Cook podczas wystąpienia w ramach Goldman Sachs Technology and Internet Conference w lutym 2015 roku. – Nie ma żadnego powodu, dla którego ktokolwiek […] miałby wiedzieć, gdzie coś kupujesz, dlaczego coś kupujesz i ile za to płacisz. […] Mnie to zupełnie nie interesuje. Tak naprawdę to nic mi do tego"[408] . Cook wiele uwagi poświęcił kwestii bezpieczeństwa Apple Pay. Mówił też o tym, że użytkownicy nie będą musieli się martwić, czy aby dane ich karty kredytowej nie trafią w niepowołane ręce.

Z przekonaniem opowiadał, że „Apple Pay na zawsze zmieni nasze podejście do zakupów” i że miłośnicy marki z niecierpliwością czekają na to rozwiązanie. W trakcie wystąpienia na konferencji technologicznej „Wall Street Journal”, tydzień po premierze usługi, Cook poinformował, że w ciągu pierwszych 72 godzin od jej uruchomienia w Apple Pay zarejestrowano już milion kart kredytowych[409] . Nie omieszkał przy tym zauważyć, że to „więcej, niż mają łącznie wszyscy pozostali”[410] . To oznaczało, że w krótkim czasie usługa Apple zyskała status lidera płatności zbliżeniowych. Pierwsi użytkownicy zachwycali się dbałością o ich wygodę. „Spływają do mnie setki wiadomości od klientów – powiedział Cook. – Mowa jest w nich o czystym zachwycie: że wystarczy tylko użyć telefonu, nic więcej nie trzeba”.

Do stycznia 2015 roku wsparcie dla Apple Pay zadeklarowało ponad 750 banków oraz instytucji kredytowych. Dwie trzecie wszystkich środków przekazywanych sprzedawcom w formie płatności zbliżeniowych uruchamiano za pośrednictwem usługi Apple Pay. „Jestem skrajnie zaskoczony, choć oczywiście pozytywnie, że tak wielu sprzedawców zdołało uruchomić płatności Apple Pay w okresie świąt” – powiedział Cook, komentując wyniki finansowe swojej firmy. Przy okazji oświadczył: „Rok 2015 będzie rokiem Apple Pay”[411] .

Apple nie podało dotąd żadnych konkretnych danych dotyczących liczby użytkowników zarejestrowanych w usłudze Apple Pay. Nie ma też informacji o tym, ile osób regularnie korzysta z tej usługi. Od czasu do czasu firma chwali się pewnymi spektakularnymi dokonaniami bądź przekroczeniem ważnych progów. Na przykład w czerwcu 2016 roku potwierdziła na łamach „Fortune”, że co tydzień w usłudze Apple Pay rejestruje się milion użytkowników (czyli pięciokrotnie więcej niż rok wcześniej)[412] . W maju 2017 roku, podczas omawiania wyników finansowych firmy za drugi kwartał, Cook chwalił się imponującym wzrostem Apple Pay (odnotowano wzrost liczby transakcji o 450% w stosunku do tego samego trzymiesięcznego okresu z poprzedniego roku).

Na ten moment usługa Apple Pay jest dostępna w 15 lokalizacjach na terenie Ameryki Północnej, Europy, Australii i Azji, ale nie przyjmuje się aż tak dobrze, jak by tego oczekiwał Cook. On sam przyznał w rozmowie z akcjonariuszami w lutym 2018 roku: Apple Pay „startuje wolniej, niż bym prognozował, gdyby mnie ktoś o to zapytał tutaj kilka lat temu”[413] . Dyrektor generalny Apple nie traci jednak wiary w przyszłość Apple Pay

i podobnych usług płatności mobilnych. „Mam nadzieję, że dożyję chwili, w której przestaniemy posługiwać się pieniędzmi”[414] .

Apple Pay zdaje się nabierać rozpędu. Podczas omawiania kwartalnych zysków w lipcu 2018 roku Cook powiedział analitykom i inwestorom, że w ciągu trzech kwartałów roku podatkowego 2018 usługa Apple Pay została wykorzystana przy okazji „dobrze ponad miliarda transakcji”[415] . To duża liczba, zdecydowanie przewyższająca wyniki konkurencji. Cook przedstawił też plany wprowadzenia usługi do sklepów CVS i 7-Eleven na terenie Stanów Zjednoczonych, a także na rynek niemiecki w późniejszych miesiącach roku. Może i Apple Pay nie pędzi aż tak szybko, jak by sobie tego życzył Cook, ale jego marzenie o zbliżeniowych płatnościach nabiera coraz bardziej realnych kształtów.

Pierwszy znaczący produkt Cooka: Apple Watch

W jasny, słoneczny dzień we wrześniu 2014 roku Cook wreszcie zaprezentował światu długo oczekiwany Apple Watch, który sam określił mianem „kolejnego rozdziału w historii Apple”[416] . Urządzenie zostało wyposażone w monitor pracy serca oraz technologię rejestrującą zmiany kondycji fizycznej. Dzięki temu firma mogła je promować wśród miłośników zdrowego stylu życia, którym zależało na możliwości rejestrowania przebiegów treningów sportowych. Wbudowana aplikacja Activity zachęcała użytkowników, aby przyjmowali pozycję stojącą, podejmowali aktywność ruchową i dbali o kondycję – a także przyznawała wirtualne medale za osiągnięcie dziennych celów. Nie ulegało najmniejszej wątpliwości, że jest to produkt bliski sercu Cooka – wielkiego miłośnika zdrowego stylu życia. Cook scharakteryzował Apple Watch jako „precyzyjny czasomierz, nową subtelną metodę komunikacji z poziomu nadgarstka oraz kompleksowe urządzenie ułatwiające dbanie o zdrowie i kondycję fizyczną”[417] .

Na ten pierwszy w ofercie Apple element garderoby miłośnicy marki musieli jednak poczekać aż do kwietnia 2015 roku. Cook wyjaśniał, że Apple Watch nie jest jeszcze gotowy do wprowadzenia na rynek, a poza tym firma chce dać deweloperom czas na opracowanie dedykowanych aplikacji. Chodziło o to, aby pierwsi nabywcy mogli pobrać swoje ulubione aplikacje już tego samego dnia, gdy rozpakują urządzenie. Dwie duże

firmy, Facebook i Twitter, już pracowały nad aplikacjami pod watchOS (tak Apple nazwało system operacyjny swojego zegarka, stanowiący specjalną wersję iOS). Cook twierdził, że po wprowadzeniu produktu na rynek firma zbierała „przytłaczająco pozytywne" opinie pierwszych użytkowników, ale do dziś nie podano konkretnych danych dotyczących sprzedaży tego urządzenia[418] . Z niezależnych szacunków wynika, że Apple Watch sprzedaje się zdecydowanie lepiej niż konkurencyjne smartwatche, choćby te oferowane przez Samsunga, Motorolę czy LG. Przypuszcza się, że nowe urządzenie już w pierwszej dobie dostępności znalazło więcej nabywców niż wszystkie dotychczas funkcjonujące na rynku urządzenia z systemem Android Wear (których sprzedaż szacowano na tamten moment na 720 tysięcy)[419] . W wywiadzie dla ekskluzywnej strony o zegarkach, Hodinkee, Jony Ive powiedział, że Apple Watch to pierwszy znaczący produkt stworzony bez jakiegokolwiek udziału Jobsa: „Nie rozmawialiśmy o zegarkach ani o ich produkowaniu. Nie pamiętam nawet, żeby [Steve] nosił zegarek"[420] .

Wstępne rozmowy na temat zegarków dyrektorzy firmy podjęli na kilka tygodni po jego śmierci, zresztą sam pomysł pośrednio miał związek z jego odejściem. „Pierwsza dyskusja odbyła się na początku 2012 roku, kilka miesięcy po śmierci Steve'a – powiedział Ive. – […] Wtedy na chwilę się zatrzymaliśmy, znaleźliśmy czas na zastanowienie się nad tym, dokąd chcemy zmierzać, jaki kierunek powinniśmy wytyczyć dla naszej firmy i co nas motywuje"[421] . Odpowiedzią był Apple Watch.

Chcąc umocnić się na pozycji lidera Apple, w 2013 i 2014 roku Cook analizował możliwości nowych rynków, poszukiwał potencjalnych nowych partnerów, konsekwentnie wdrażał innowacje w iPhonie i pracował nad Apple Watch. Pod koniec listopada 2014 roku, gdy ceny akcji osiągnęły rekordowy poziom, wycena rynkowa Apple po raz pierwszy przekroczyła oszałamiającą kwotę 700 miliardów dolarów[422] . Producent iPhone'a w tym momencie był warty dwa razy więcej niż Google i o 300 miliardów więcej niż druga najwyżej wyceniana spółka na świecie, czyli ExxonMobil. Wszelkie wątpliwości co do tego, czy Cook poradzi sobie jako następca Jobsa i czy poprowadzi Apple do jeszcze większych sukcesów, zostały ostatecznie rozwiane.

Rozdział 8.
Apple bardziej zielone

Dziś firma Apple uchodzi za jedną z najbardziej zielonych firm w branży technologicznej, ale autentyczne wysiłki na rzecz ochrony środowiska naturalnego tak naprawdę podejmuje od czasów, kiedy na jej czele stanął Cook.

„O zrównoważonym rozwoju myślało się w Apple dopiero w ostatniej kolejności” – powiedział Abraham Farag, były starszy inżynier mechanik zajmujący się projektowaniem produktu, który pracował w Apple w latach 1999– –2005[423] . Jego zdaniem w kwestii ochrony środowiska firma ograniczała się w dużej mierze do „pięknych słów”, a wszelkie inicjatywy podejmowano tylko po to, aby zamknąć usta aktywistom i klientom zainteresowanym tematem. Wtedy w Apple tylko jednej osobie naprawdę zależało na tym, aby badać wpływ działań firmy na środowisko, a przecież – jak ocenia Farag – „jedna osoba niewiele zdziała, jeśli nie może liczyć na odgórne wsparcie”, to jest wsparcie ze strony zespołu kierowniczego, „a takiego wsparcia nie było”. Farag kończy myśl: „Ta osoba niewątpliwie się starała, ale zadanie było niewykonalne”.

Farag wspominał, że w pewnym momencie organizacje zabiegające o realizację polityki zrównoważonego rozwoju domagały się, aby na wszystkich produktach o wadze przekraczającej 25 gramów umieszczać kody recyklingowe. Chodziło o to, aby proces recyklingu mógł przebiegać sprawniej. Apple nie zgodziło się na to, twierdząc, że te kody nie są „ładne”. „Nie było mowy o tym, żebyśmy zmienili projekt z tego powodu – wyjaśniał. – Względy estetyczne przeważały nad jakimkolwiek poczuciem odpowiedzialności za zrównoważony rozwój”[424] . Dopóki Jobs kierował firmą, Apple ograniczało się w swoich działaniach środowiskowych do absolutnego minimum i nigdy nie traktowało priorytetowo kwestii ograniczania własnego śladu węglowego. Wtedy, w połowie pierwszej dekady XXI wieku, Cook były starszym wiceprezesem ds. globalnej działalności operacyjnej, więc nie miał wpływu na politykę firmy w tym zakresie.

Pod rządami Steve’a Jobsa firma podjęła kilka decyzji zdecydowanie mało przyjaznych dla środowiska. Wskutek tego na początku XXI wieku

Greenpeace w raportach gromił korporację za jej szkodliwe oddziaływanie na środowisko naturalne. Pierwszy krytyczny raport *Missed Call: iPhone's Hazardous Chemicals* ukazał się w 2007 roku i szczegółowo opisywał szkodliwe materiały wykorzystane do produkcji podzespołów pierwszego iPhone'a. W trakcie badań stwierdzono obecność kilku szkodliwych substancji ściśle regulowanych przez Unię Europejską, takich jak antymon, brom, chrom czy ołów[425] . Stwierdzono również obecność polichlorku winylu, który według deklaracji firmy został wyeliminowany z jej produktów. W raporcie napisano: „Skoro w czerwcu 2007 roku na rynek amerykański trafia nowy produkt, w którym ciągle jeszcze znajdują zastosowanie PVC oraz bromowane opóźniacze palenia, to znaczy, że Apple nie zbliża się do realizacji swojego zobowiązania na 2008 rok i nie eliminuje tego typu materiałów nawet w zupełnie nowych liniach produktowych. Gdyby Apple chciało stworzyć naprawdę nowy telefon, to powinno zrezygnować z korzystania z niebezpiecznych substancji i materiałów zarówno w urządzeniach zasadniczych, jak i peryferyjnych"[426] .

W odpowiedzi na raport Greenpeace Jobs zaczął bronić Apple. Opublikował list *Greener Apple* (Apple bardziej zielone), w którym wyszczególniał liczne działania podejmowane przez firmę dotychczas i obecnie w celu zmniejszenia zagrożenia dla środowiska ze strony jej produktów. Wskazał między innymi, że w 2006 roku Apple całkowicie zrezygnowało z ekranów kineskopowych i że do końca 2008 roku zamierza wyeliminować ze wszystkich produktów polichlorek winylu (PVC) oraz bromowane opóźniacze palenia (BFR). Podkreślał również, że Apple prowadzi programy recyklingowe obejmujące kraje, w których sprzedaje się 82% wszystkich komputerów Mac oraz iPodów. „Apple wyprzedza lub wkrótce wyprzedzi w tej dziedzinie większość swoich konkurentów"[427] – twierdził stanowczo. Wkrótce potem firma zaczęła publikować doroczne raporty, w których opisuje swoje inicjatywy związane z ochroną środowiska.

Przedstawiciele Greenpeace odnieśli się do tego listu, publicznie chwaląc Apple za podejmowane wysiłki. Szczególne wrażenie zrobiła na nich deklaracja eliminacji polichlorku winylu oraz bromowanych opóźniaczy palenia. Zachęcali innych producentów komputerów (firmy Acer, Dell, HP, Toshiba czy Lenovo) do podążania w tym samym kierunku. „Żaden argument nie będzie wystarczający, żeby nie podążyć tropem Apple i nie

przystąpić już teraz do eliminacji toksycznych substancji chemicznych, bez zbędnej zwłoki”[428] .

Pierwszym urządzeniem wytworzonym całkowicie bez użycia PVC i BFR był wedle deklaracji Apple iPhone 3GS, którego premiera odbyła się w 2009 roku. Apple jeszcze przez kilka lat znajdowało się jednak na celowniku Greenpeace, zwłaszcza w związku z produkcją iPhone’a i iPada. W czerwcu 2009 roku na łamach swojej kwartalnej publikacji *Guide to Greener Electronics* Greenpeace krytykował Apple za „bezzasadnie wysokie limity użycia bromowanych opóźniaczy palenia oraz polichlorku winylu w produktach teoretycznie od nich wolnych”[429] . Nie sposób było ustalić, czy to Apple nie dotrzymuje zobowiązania i nie usuwa niebezpiecznych substancji zgodnie ze swoją wcześniejszą deklaracją, czy też raczej nie robią tego jej podwykonawcy. (Obecnie – zgodnie z zaleceniami Cooka – Apple drobiazgowo kontroluje poszczególne części i ich elementy, aby mieć pewność, że spełniają one ścisłe normy, w tym te dotyczące składu chemicznego). Greenpeace krytykował też firmę za mizerne wysiłki w zakresie zastosowania plastiku pochodzącego z recyklingu oraz wykorzystywania energii ze źródeł odnawialnych. Jeszcze w grudniu tego samego roku Apple zdołało się jednak nieco wspiąć w rankingach organizacji środowiskowych, ponieważ zobowiązało się całkowicie zrezygnować z użycia PVC przy wytwarzaniu wszystkich swoich produktów oprócz kabli. Greenpeace przyznał również firmie dodatkowe punkty za wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych[430] . Wkrótce jednak zastrzeżenia Greenpeace miały stać się najmniej istotnym ze środowiskowych problemów Apple.

Zanieczyszczanie i trucie

Głos ostrej krytyki dobiegł z Chin. Aktywiści walczący z zanieczyszczeniem środowiska oskarżali Apple o to, że potajemnie niszczy środowisko i truje pracowników, z których usług korzysta w ramach swojego łańcucha dostaw. W raporcie opublikowanym w styczniu 2011 roku na podstawie badań przeprowadzonych przez zrzeszenie wiodących chińskich grup środowiskowych Apple uzyskało skrajnie niską ocenę (najniższą w gronie 29 innych największych firm technologicznych)[431] . Raport ukazał się zaledwie kilka miesięcy po tym,

jak chińscy robotnicy trafili do szpitala z powodu zatrucia n-heksanem wykorzystywanym do czyszczenia ekranów iPhone'ów.

„Pod otoczką atrakcyjnej stylistyki kryje się druga twarz produktów Apple, której wielu z nas nie zna: zanieczyszczanie i trucie – napisano w raporcie Green Choice Initiative. – Ta twarz ukrywa się gdzieś w głębokiej tajemnicy w łańcuchu dostaw firmy". Do raportu dołączono film z wypowiedziami niektórych spośród 62 hospitalizowanych osób[432] . Domagali się oni od Jobsa wyjaśnień: „Chcemy wiedzieć, czy czuje się pan odpowiedzialny za działania wybranych przez siebie dostawców? Czy gdy spogląda pan na telefon Apple, który pan trzyma w dłoni i gdy przesuwa pan po nim palcami, to czuje pan, że to nie jest piękny i atrakcyjny ekran, tylko życie i krwawica nas, pracowników, nas, ofiar?".

Do zatrucia doszło w zakładach Wintek w Suzhou, gdzie menedżerowie mieli podjąć decyzję o zastosowaniu n-heksanu (którego użycie może wywoływać nawet dwuletnie zaburzenia pracy układu nerwowego), ponieważ wysycha szybciej niż alkohol, a w związku z tym pozwala zwiększyć wydajność pracy[433] . Bezpośrednio po zdarzeniu Apple nie potwierdziło ani nie zaprzeczyło, jakoby współpracowało z Wintekiem, mimo że organizacja Green Choice przez kilka miesięcy wielokrotnie domagała się wyjaśnień. (W tamtym okresie Apple zachowywało w ścisłej tajemnicy informacje na temat swoich podwykonawców. Konsekwentnie odmawiało podawania nazw współpracujących z nim firm. Dziś, pod rządami Cooka, wykazuje już większą otwartość – publikuje i co roku aktualizuje kompleksowe listy swoich dostawców).

„Dzięki takiej polityce możliwy jest publiczny nadzór nad funkcjonowaniem ich łańcucha dostaw – powiedział chiński aktywista środowiskowy Ma Jun, dyrektor Institute of Public and Environmental Affairs. – Gdy do opinii publicznej docierają informacje o działaniach na szkodę środowiska naturalnego, firmy nie powinny zasłaniać się tajemnicą handlową. Inne wiodące marki zachowują się inaczej"[434] . Nokia i Motorola już wcześniej odpowiedziały na pytania dotyczące współpracy z firmą Wintek, Apple jednak konsekwentnie odmawiało komentarza w tej sprawie.

Ma Jun, wcześniej pracujący jako reporter śledczy, w 2011 roku opublikował raport *The Other Side of Apple*, w którym opisał tragiczny wpływ warunków pracy w łańcuchu dostaw Apple[435] . Do materiału został dołączony film, na którym wypowiedzi pracowników

opowiadających o nękających i dolegliwościach przepleciono wystąpieniami Jobsa chwalącego się nowymi produktami marki Apple. Dokument wzbudził dość duże zainteresowanie, ale firmie specjalnie nie zaszkodził[436] . Mimo to pięć miesięcy później Ma Jun opublikował *The Other Side of Apple II*, w którym szczegółowo przedstawiał wyniki dziesięciu innych analiz dotyczących działań szkodliwych dla środowiska, podejmowanych przez prawdopodobnych dostawców firmy Apple.

Ma Jun oraz Institute of Public and Environmental Affairs oskarżały dostawców Apple o działania prowadzące do istotnego skażenia środowiska, w stopniu narażającym bezpieczeństwo i zdrowie ludzi. Raport opublikowany we wrześniu liczył 46 stron i został opracowany na podstawie wizyt w wielu chińskich fabrykach[437] . Przedstawiciele grupy twierdzili, że „dziesiątki" dostawców Apple wprowadzają do środowiska nieoczyszczone odpady i toksyczne metale. W 27 przypadkach stwierdzono wystąpienie konkretnych skażeń środowiska.

Początkowo Apple wydało tylko oświadczenie dotyczące dotychczasowej współpracy z dostawcami. „Apple kładzie duży nacisk na utrzymywanie najwyższych standardów odpowiedzialności społecznej przez wszystkich członków łańcucha dostaw – powiedział rzecznik firmy Steve Dowling, odnosząc się do tego raportu. – Oczekujemy od naszych dostawców, że będą zapewniać swoim pracownikom bezpieczne warunki pracy i szanować ich godność, jak również że produkty Apple będą wytwarzane w wyniku odpowiedzialnych środowiskowo procesów"[438] . Dowling podkreślał, że Apple prowadzi intensywny monitoring zakładów produkcyjnych wchodzących w skład łańcucha dostaw i że regularnie organizuje audyty.

Apple odniosło się również do raportu Ma Juna. Podobno zaplanowano rozmowę telefoniczną „w celu nawiązania relacji z panem Ma Junem, nie zaś po to, aby jakkolwiek na niego wpływać", napisała Yukari Iwatani Kane w *Haunted Empire*. „Tak oto rozpoczął się subtelny dialog między Ma Junem a Apple"[439] . Ma Jun powiedział Kane, że z początku te rozmowy szły powoli i że odbywały się w dość napiętej atmosferze, ale że krótko po odejściu Jobsa „nastąpił przełom". Podobno doszło do tego za sprawą Cooka, który zaczął się bardziej angażować w egzekwowanie od dostawców odpowiedzialnych postaw.

Zmiana na lepsze

Działania podejmowane przez Cooka od czasu objęcia stanowiska dyrektora generalnego Apple jednoznacznie świadczą o wielkiej trosce o środowisko. Po przejęciu sterów zasadniczo zmienił politykę środowiskową firmy i jej podejście do kwestii zrównoważonego rozwoju. W ciągu zaledwie kilku tygodni po objęciu stanowiska dyrektora generalnego jeden z jego najbliższych współpracowników z obszaru operacyjnego, Bill Frederick, skontaktował się z toksykolog środowiskową Lindą Greer z waszyngtońskiej organizacji non profit Natural Resources Defence Council, która wspiera korporacje w ich wysiłkach na rzecz ograniczania negatywnego oddziaływania na środowisko.

Frederick przyznał, że za czasów Jobsa Apple nie traktowało kwestii ochrony środowiska priorytetowo, zapewnił jednak przedstawicieli NRDC, że teraz kierownictwo firmy szuka sposobów na to, aby w większym zakresie kontrolować poczynania swoich dostawców. Apple wystosowało prośbę o spotkanie, a NRDC wyraziła na nie zgodę – przy zastrzeżeniu, że w spotkaniu będzie mógł wziąć udział Ma Jun, wówczas już pracujący dla organizacji.

„Spotkanie trwało ponad pięć godzin – napisała Yukari Iwatani Kane. – Niektórzy dyrektorzy przyjmowali jeszcze postawy defensywne i firma ogólnie starała się nie ujawniać pewnych szczegółów, a zwłaszcza rozbieżności między wynikami ich własnego audytu a raportem Ma Juna. Przyznawali jednak, że muszą się wykazać większą transparentnością. Ostatecznie firma zgodziła się przeprowadzić własne badania, aby zweryfikować spostrzeżenia Ma Juna, a następnie odnieść się do stwierdzonych problemów”[440] . W ocenie Lindy Greer w porównaniu ze swoimi konkurentami Apple wykazywało nadzwyczajną gotowość do wprowadzania zmian. Ma Jun oceniał, że już miesiąc po przejęciu sterów przez Cooka Apple „zmienia się na lepsze”. Podczas gdy Jobs odnosił się do kwestii oddziaływania podwykonawców Apple na środowisko co najwyżej obojętnie, Cook deklarował zamiar podjęcia zdecydowanych działań. Podejście Apple do kwestii ochrony środowiska zmieniło się diametralnie.

Brudne dane

Było absolutnie jasne, że Cook stara się zwiększyć zaangażowanie Apple w obszarze ochrony środowiska. W praktyce jednak uporządkowanie pewnych spraw wymagało niemałego wysiłku i czasu. Gdy Cook obejmował stanowisko dyrektora generalnego, wyliczany dla Apple wskaźnik emisji w przeliczeniu na produkt osiągał rekordowy poziom. Firma skupiała swoje wysiłki na usługach związanych z chmurą obliczeniową, a Greenpeace nie ustawał w krytykowaniu jej poczynań. W odpowiedzi na pytanie *How Dirty Is Your Data?* (Jak brudne są twoje dane?) w raporcie z 2011 roku dotyczącym środowiskowego oddziaływania związanego z chmurami obliczeniowymi Apple zostało wskazane jako „najmniej zielona" spośród wszystkich firm technologicznych[441] . Chmury obliczeniowe stały się ważnym motorem napędowym branży. Aby zapewnić wsparcie dla oferowanych usług internetowych, wszystkie firmy technologiczne, od Amazona począwszy, a na Zendesku skończywszy, inwestowały w gigantyczne i energochłonne centra danych. Apple plasowało się na czele tej stawki.

Apple uzyskało najniższą notę w kategorii „indeks czystej energii" oraz najwyższą w kategorii „zużycie węgla". Miało to związek z faktem, że najnowsze centrum danych iCloud umieszczono w Karolinie Północnej, której „sieć energetyczna należy do najbrudniejszych w kraju" i gdzie można niskim nakładem kosztów zaopatrywać się w energię węglową. W raporcie Greenpeace napisano: „Fakt, że jako alternatywną lokalizację iData Center rozważano stan Wirginia, gdzie energia również pochodzi z bardzo brudnych źródeł, jednoznacznie świadczy o tym, że przy wyborze miejsca prowadzenia działalności firma Apple poza zachętami podatkowymi bierze pod uwagę głównie dostęp do taniej energii, nie zważając przy tym na jej pochodzenie".

Mijały kolejne miesiące, a Apple w tej sprawie milczało. Aktywiści rozpoczęli więc protesty przed siedzibami sklepów na całym świecie[442] . Działacze Greenpeace z Nowego Jorku wnieśli do prestiżowego sklepu przy Piątej Alei czarne balony wypełnione helem. Przesłoniły one światło wpadające do wnętrza lokalu przez szklany sufit. W maju 2012 roku dwóch aktywistów Greenpeace zabarykadowało się przed wejściem do siedziby głównej Apple w Cupertino w gigantycznym iPodzie, wykonanym ze specjalnej kapsuły o wymiarach 2,5 na 3 metry, w której wcześniej protestowano przeciwko odwiertom głębinowym w Arktyce. W trakcie protestu raczyli pracowników wchodzących do budynku nagraniami od

wielbicieli marki z całego świata, który namawiali firmę do przejścia z energii węglowej na tę ze źródeł odnawialnych. Później uzyskali wsparcie czterech kolejnych aktywistów, którzy przebrali się za iPhone’y i na telewizorach zamocowanych do tułowia wyświetlali wiadomości przekazywane przez miłośników marki za pośrednictwem mediów społecznościowych.

„Kierownictwo Apple ignorowało dotychczas setki tysięcy ludzi, którzy namawiali ich, aby wykorzystali swoje wpływy w szczytnych celach: do budowania chmury bazującej na energii ze źródeł odnawialnych – powiedział Phil Radford, dyrektor wykonawczy Greenpeace USA, komentując ten protest. – Jako klienci Apple uwielbiamy nasze iPhone’y i iPady, ale nie chcemy korzystać z usługi iCloud zasilanej chmurą węglowego pyłu”.

Cook przystępuje do pracy

Za czasów Jobsa te protesty zapewne zostałyby zignorowane, ale Cook dbał o wzrost świadomości w firmie, więc Apple sprawnie przystąpiło do działania. W oświadczeniu wydanym zaledwie dwa dni później firma obiecywała, że z końcem 2012 roku centrum danych w Maiden w Karolinie Północnej będzie korzystać z energii odnawialnej. Poinformowano, że firma prowadzi już budowę pola paneli słonecznych o powierzchni 100 akrów i że na miejscu powstaje biogazownia. Mimo tych wysiłków Apple nadal w istotnym stopniu korzystało z energii dostarczanej przez elektrownie węglowe Duke Energy, ale obiecywało rezygnację z tego dostawcy na rzecz lokalnych operatorów oferujących energię ze źródeł odnawialnych. Obiecało też, że z początkiem 2013 roku na energię odnawialną przejdzie centrum danych w Newark w stanie Kalifornia.

Greenpeace wydał wówczas oświadczenie, w którym chwalił Apple za podjęte zobowiązanie. „Dzisiejsze stanowisko Apple to ważny sygnał, że firma poważnie traktuje setki tysięcy swoich klientów, którzy apelują o zasilanie iCloud czystą energią, a nie brudnym węglem”[443] . Autorzy oświadczenia podkreślali jednak, że nie spoczną, dopóki Apple i inne duże firmy technologiczne nie zadeklarują, że w przyszłości będą budować centra danych bazujące wyłącznie na energii odnawialnej. „Tylko wówczas

klienci będą mogli mieć pewność, że iCloud pozostanie czysty, nawet gdy urośnie”[444] .

Równolegle firma podejmowała starania zmierzające do złagodzenia skutków kryzysu, który wybuchł w Chinach. W lutym 2013 roku jeden z dostawców Apple, RiTeng Computer Accessory (firma uczestnicząca w produkcji iPada), został ukarany przez chińskie władze za wpuszczanie do miejscowej rzeki zanieczyszczeń w takich ilościach, że woda stała się „mlecznobiała”. Mieszkańcy, zaniepokojeni kolorem wody, zaalarmowali władze, a śledztwo wykazało, że woda zawiera ciecze i oleje obróbkowe. Ustalono, że pochodzą one z kanałów burzowych RiTeng. Zaledwie półtora roku wcześniej na terenie zakładów doszło do eksplozji i 61 pracowników trafiło wówczas do szpitala na obserwację[445] . Apple znalazło się w dość trudnej sytuacji.

EPA włącza się do gry

Cook zdawał sobie sprawę, że jego firma znajduje się chwilowo na przegranej pozycji i że przydałoby mu się wsparcie. W 2013 roku wprowadził więc do zespołu kierowniczego Lisę Jackson, która w okresie rządów prezydenta Obamy przez cztery lata kierowała amerykańską Agencją Ochrony Środowiska (Environmental Protection Agency, EPA). Był to czytelny sygnał, że Apple zamierza robić porządki na swoim podwórku.

Zatrudnienie Jackson stanowiło pierwszy etap ambitniejszego planu Cooka, który chciał uczynić z Apple firmę bardziej przyjazną środowisku. „Dzięki Jackson Apple może znaleźć się wśród branżowych liderów w dziedzinie ochrony środowiska. Firma może zacząć wykorzystywać swoje wpływy, żeby wywierać nacisk na elektrownie i na rządy, aby te zapewniły Apple i Ameryce dostęp do tak potrzebnej nam dziś czystej energii” – powiedział Cook podczas konferencji technologicznej D11 w maju 2013 roku, kiedy to informował o swojej decyzji kadrowej[446] .

Podczas wywiadu udzielonego w Apple Park w marcu 2018 roku Jackson potwierdziła, że Cook wyznaczył firmie nową misję: „Tim przywiązuje wielką wagę do kwestii środowiskowych. Ochrona środowiska jest dla niego bardzo ważna”[447] . Cook uwielbia aktywność na świeżym

powietrzu, a większość wolnego czasu poświęca na wędrówki i jeżdżenie rowerem po parku narodowym Yosemite. „To element jego tożsamości” – powiedziała Jackson. Dla niej samej ochrona środowiska też jest ważna: „Tu chodzi przede wszystkim o przyrodę. Jak się ją zniszczy, to już nie da się jej odzyskać. A ona tyle nam daje: począwszy od spokoju ducha, a skończywszy na czystej wodzie i czystym powietrzu. To wszystko rzeczy, bez których w różnych sferach naszego życia nie jesteśmy w stanie sprawnie funkcjonować jako ludzie”.

Jackson to niezwykle towarzyska i inspirująca Afroamerykanka po pięćdziesiątce. Jej młodość przypadła więc na te same czasy co młodość Cooka, zresztą wychowywała się w podobnej rzeczywistości, ponieważ mieszkała w Nowym Orleanie. Pracę w EPA rozpoczęła jako inżynier kilka lat po studiach, a potem szybko awansowała. W 2008 roku prezydent Obama powierzył jej – jako pierwszej kobiecie afroamerykańskiego pochodzenia – kierowanie agencją zatrudniającą około 17 tysięcy osób. Jackson słynęła z wielkiego zaangażowania w pracę i umiejętności wypracowywania konsensusu, ale ostatecznie odeszła w 2012 roku w atmosferze politycznego zamieszania związanego z oskarżeniami o utrzymywanie bliskich relacji z przedstawicielami przemysłu. Niespełna rok później pojawiła się w Apple.

Odkąd w maju 2013 roku Jackson rozpoczęła pracę w Apple, Cook wiele się od niej nauczył. Pytał: „Co Apple robi nie tak? Co Apple robi właściwie? Co możemy robić lepiej? Pomóż nam nakreślić wizję, a potem ją zrealizować”. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że od początku angażował się w zieloną politykę. Zatrudnienie Jackson to był tylko pierwszy krok. Cook podchodził do sprawy bardzo poważnie. W przeciwieństwie do swojego poprzednika zamierzał aktywnie uczestniczyć w firmowych przedsięwzięciach związanych z ochroną środowiska.

Jak powiedziała Jackson, Cookowi zależało na tym, „aby zostawić świat lepszym, niż go zastał”. Stwierdzenie to wielokrotnie powtarzało się w raportach środowiskowych Apple, w filmach promocyjnych i na plakatach inspiracyjnych. Jako jedna z najpotężniejszych firm świata Apple miało możliwość korzystania ze swoich ogromnych zasobów w celu wdrożenia rzeczywistych zmian. Cook miał „ambitną wizję: »Apple to wielka firma […], jak zatem możemy wykorzystać ją jako siłę dobra? Co możemy zrobić, aby mieć pewność, że ta firma, tak wielka i potężna […],

stawia czoła stojącym przed nami problemom?«”. Ostatecznie postanowił skupić się na trzech kwestiach: na zmianie klimatu, na stosowaniu w produkcji bardziej ekologicznych materiałów oraz na ochronie zasobów naturalnych planety.

Gary Cook z Greenpeace chwalił Tima Cooka za jego zaangażowanie na rzecz korzystania wyłącznie z odnawialnych źródeł energii i materiałów: „Tim Cook uważa, że to ważne. Jasno mówi o tym, że trzeba walczyć ze zmianami klimatu, i o odpowiedzialności Apple w tym zakresie. Moim zdaniem to, że zatrudnił byłą szefową EPA Lisę Jackson, świadczy o priorytetowym traktowaniu tej kwestii przez Apple, a także o świadomości, że ten problem trzeba osadzić w perspektywie długoterminowej”[448] . Uzyskanie aprobaty Greenpeace to był ważny pierwszy krok na drodze do realizacji planów Cooka, który chciał zmienić politykę środowiskową firmy. Nie zamierzał jednak na tym poprzestawać.

Siła dobra

Apple dbało teraz o środowisko bardziej niż kiedykolwiek przez 37 lat swojej działalności. Było jasne, że Cook bardzo poważnie traktuje kwestię ochrony środowiska – że tu już nie chodzi tylko o to, żeby uciszyć aktywistów. Apple stało się „siłą dobra w świecie rozumianym jako wykraczający wyłącznie poza świat naszych produktów – powiedział Cook, gdy w październiku 2013 roku omawiał wyniki finansowe firmy z analitykami i inwestorami. – Apple wnosi istotny wkład w funkcjonowanie społeczeństwa w różnych sferach, począwszy od poprawy warunków pracy czy stanu środowiska naturalnego, przez aktywne wspieranie praw człowieka, walkę z AIDS czy reformę edukacji”[449] .

Realizując nową misję Cooka, Apple zaczęło się szybko wspinać w rankingach Greenpeace. Co roku zmniejszało emisję, zwiększało natomiast wskaźnik wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych kosztem tych węglowych przy zasilaniu swoich zakładów produkcyjnych, biur i sklepów detalicznych na całym świecie. W 2014 roku w raporcie Greenpeace odnotowano, że Apple zalicza się do najczystszych operatorów centrów danych na świecie[450] . Firma przebyła więc długą drogę, a Tim Cook ją zmieniał i przy tym robił coś dobrego dla świata.

Cook chciał, żeby Apple stało się liderem w dziedzinie ochrony środowiska. Wychodził z założenia, że jeśli Apple zacznie tę kwestię traktować priorytetowo, to inne firmy pójdą za jego przykładem. Apple miało się więc stać „jednym z tych kamyczków, które mącą wodę w stawie", jak powiedział na forum Climate Week NYC we wrześniu 2014 roku, przywołując słowa Roberta F. Kennedy'ego. Cook deklarował w rozmowie z Christianą Figueres, sekretarz wykonawczą Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, że jego firma nie godzi się na „kompromis między względami środowiskowymi i gospodarczymi. Jeśli szuka się innowacyjnych rozwiązań i wyżej podnosi poprzeczkę, to można znaleźć sposób na osiągnięcie obu celów jednocześnie, a […] oba cele muszą zostać osiągnięte, ponieważ lekceważenie kwestii środowiskowych będzie miało bardzo poważne długofalowe konsekwencje"[451] .

Do 2014 roku Apple całkowicie wyeliminowało PVC ze swoich produktów – znalezienie dobrego odpowiednika zajęło firmie ponad sześć lat[452] . Lisa Jackson powiedziała, że firmie niezwykle zależało na eliminacji PVC z przewodów zasilających, ponieważ wiadomo było, że na całym świecie ludzie „palą przewody, żeby odzyskać znajdującą się w środku miedź, co jest bardzo niebezpieczne dla zdrowia"[453] . Podkreślała: „Z produkcyjnego punktu widzenia to też nie najlepsza opcja. Mieliśmy nadzieję, że inni pójdą za naszym przykładem, ale tak się nie stało. Tak czy owak my musimy robić to, co słuszne. Tim cały czas to powtarza. Trzeba postępować słusznie, bo to jest słuszne". To najlepsze podsumowanie polityki środowiskowej pod rządami Cooka. On tych zmian nie wprowadza na pokaz. On naprawdę wierzy, że należy postępować słusznie.

Cook stawia na energię słoneczną

W ramach działań nakierowanych na ochronę środowiska Cook wdraża również serię inicjatyw związanych z odnawialnymi źródłami energii. W lutym 2015 roku Apple poinformowało o nawiązaniu współpracy z First Solar i planach budowy farmy słonecznej w Kalifornii (wartość projektu szacowano na 850 milionów dolarów)[454] . Budowa farmy w hrabstwie Monterey miała się zakończyć w 2016 roku, a obiekt miał być czwartym

tego rodzaju otwartym przez firmę Apple. Miał stanowić źródło energii wystarczającej do zasilania blisko 60 tysięcy domów. Apple i First Solar podpisały 25-letnią umowę na zakup energii elektrycznej. Na tamten moment była to rekordowa komercyjna umowa na sprzedaż energii w tej branży. Apple zagwarantowało sobie w ten sposób dostawy 130 megawatów energii.

„Apple wiedzie prym, jeśli chodzi o walkę ze zmianami klimatu. Daje innym dużym firmom przykład, że można prowadzić działalność operacyjną, bazując w 100% na czystej energii ze źródeł odnawialnych" – powiedział Joe Kishkill, dyrektor handlowy First Solar, gdy oficjalnie potwierdzał podpisanie umowy[455] . „Zaangażowanie Apple miało zasadnicze znaczenie dla pomyślnej realizacji tego projektu i znacząco przyczyni się do wzrostu podaży energii słonecznej w Kalifornii. Z czasem energia odnawialna z California Flats [które w lipcu 2018 ciągle jeszcze budowano] będzie tańsza niż energia z innych źródeł, a przy tym będzie w istotnie mniejszym stopniu obciążać środowisko naturalne"[456] .

Odnosząc się do tej umowy, Cook powiedział, że zmiany klimatu to realne zagrożenie. Podkreślał przy tym, że „czas na rozmowy już minął [*sic*]. Nadszedł czas na działanie"[457] . Greenpeace tak skomentował sprawę: „Apple cały czas musi jeszcze pracować nad zmniejszaniem śladu węglowego, ale dyrektorzy innych firm z listy Fortune 500 zdecydowanie powinni się uważnie przyjrzeć poczynaniom Tima Cooka".

W październiku 2015 roku Apple zapowiedziało budowę instalacji słonecznych o mocy 200 megawatów – to ilość energii wystarczająca do zasilenia 265 tysięcy domów – w Chinach, w celu zachęcenia miejscowych dostawców do prowadzenia działalności w sposób bardziej zrównoważony[458] . Projekt miał stanowić „pierwszy krok do tego, aby zrekompensować zużycie energii w łańcuchu dostaw Apple", który cały czas generował ponad 70% śladu węglowego firmy. Cook powiedział: „Zmiany klimatyczne to jedno z największych wyzwań naszych czasów. Nadszedł czas działania. Tworzenie bardziej zielonej gospodarki wymaga innowacyjności, ambicji i celowego działania. Głęboko wierzymy w to, że powinniśmy zostawić świat lepszym, niż go zastaliśmy. Mamy nadzieję, że wiele firm, wielu partnerów i dostawców zechce nas w tym ważnym dziele wesprzeć".

Na tym etapie działania zgodne z intencjami Apple podejmował już Foxconn, czyli jeden z jego największych partnerów produkcyjnych[459] .

Miał on w swoich planach budowę instalacji słonecznych o łącznej mocy 400 megawatów w prowincji Henan (projekt miał zostać zrealizowany do 2018 roku). Firma deklarowała, że chciałaby generować w sposób czysty tyle energii, ile na ogół zużywają zakłady w Zhengzhou na ostatnich etapach produkcji iPhone'a. Był to wielki przełom, zwłaszcza że przez ostatnie lata Foxconn przysparzał Apple wielu powodów do niepokojów (w związku z nieodpowiednimi warunkami pracy oraz szkodliwym wpływem zakładów na środowisko naturalne).

Z okazji piątej rocznicy objęcia stanowiska dyrektora generalnego Apple Cook udzielił wywiadu dziennikowi „Washington Post". Z dumą mówił wówczas o tym, że Apple „staje się firmą coraz bardziej odpowiedzialną społecznie", a przy okazji podkreślał, że pod jego rządami istotne zmiany zaszły również w innych obszarach: „Kwestiami ochrony środowiska zajmowaliśmy się w Apple już od dziesięcioleci, ale nie mówiliśmy o tym i nie wyznaczaliśmy sobie tak ambitnych celów. Wyznawaliśmy w tej kwestii tę samą filozofię, co w odniesieniu do naszych produktów, to znaczy zamierzaliśmy pokazać światu dopiero gotowy efekt naszych wysiłków. Potem zaczęliśmy się nad tym zastanawiać i zmieniliśmy zdanie: »Jeśli będziemy się z tym wstrzymywać, to nie pomożemy nikomu innemu osiągnąć tego samego«"[460] .

Dlatego też w grudniu 2016 roku Apple podpisało kolejną ważną umowę w sprawie zrównoważonego rozwoju[461] . Tym razem po drugiej stronie zasiedli przedstawiciele chińskiej firmy energetycznej Goldwind Science & Technology, będącej największym na świecie producentem turbin wiatrowych. Umowa wpisywała się w plany Cooka zakładające całkowite przejście łańcucha dostaw na energię ze źródeł odnawialnych. W ramach tego porozumienia Apple zagwarantowało sobie 30-procentowe udziały w czterech firmach należących do spółki córki Goldwind o nazwie Beijing Tianrun New Energy, obsługujących farmy wiatrowe w prowincjach Henan, Szantung, Shanxi oraz Junnan. Łącznie miały one zaopatrywać miejscowych odbiorców w 285 megawatów energii. W lipcu 2017 roku pojawiły się problemy z realizacją tej umowy[462] . Zastrzeżenia zgłoszone przez Goldwind negatywnie odbiły się na rentowności Apple i obecnie nie do końca wiadomo, czy ta umowa nadal obowiązuje. Rok później jednak, w lipcu 2018 roku, Apple wspólnie ze swoimi dziesięcioma dostawcami przeznaczyli 300 milionów dolarów na przejście chińskiego łańcucha dostaw na zasilanie zieloną energią[463] . China Clean Energy Fund

zainwestuje w projekty, dzięki którym w Chinach wytwarzany będzie ponad gigawat zielonej energii[464] . Taka ilość wystarczy do zasilania miliona domów i partnerzy Apple mają z niej korzystać.

Stuprocentowa odnawialność

Wszystkie wysiłki podejmowane przez Apple w związku z energią ze źródeł odnawialnych ostatecznie się opłaciły. W Dzień Ziemi w kwietniu 2018 roku Apple poinformowało, że wszystkie jego obiekty na całym świecie zasilane są w 100% energią ze źródeł odnawialnych[465] . Informacja dotyczyła centrów danych, sklepów detalicznych oraz biur na całym świecie, w tym gigantycznego nowego kampusu Apple Park.

Jackson wyraźnie podkreślała, że firma nie ucieka się do żadnych sztuczek, w szczególności nie finansuje offsetu węglowego. Apple zainwestowało w nowe źródła energii odnawialnej, takie jak gigantyczne farmy słoneczne i panele słoneczne na dachach wielu budynków, żeby nie zagarniać dla siebie całej obecnie dostępnej podaży energii. „Bardzo nam zależy na tym, aby będąc w jakimś miejscu, nie kupować całej dostępnej tam czystej energii – powiedziała. – Żeby nie było tak, że potem pojawi się ktoś, kto nie będzie mógł kupić czystej energii, ponieważ całą wykupiło już Apple lub jego dostawcy. W związku z tym znaczną część wykorzystywanej energii stanowi ta z nowych źródeł”[466] .

Obiekty Apple odpowiadają jednak tylko za niewielki odsetek śladu węglowego generowanego przez firmę (który w 2017 roku wyniósł około 27,5 miliona ton). Za ten ślad węglowy nawet w 77% odpowiada łańcuch dostaw firmy, dlatego Apple konsekwentnie dąży do ograniczania go również w tym obszarze[467] . Według Jackson Apple wyznaczyło sobie bardzo ambitny cel i zamierza – we współpracy z przedstawicielami swojego łańcucha dostaw – zwiększyć podaż czystej energii o 4 gigawaty do 2020 roku. Pozwoli to na zaspokojenie potrzeb obecnego łańcucha dostaw w jednej trzeciej, pozostałe dwie trzecie energii nadal będą pozyskiwane z brudnych źródeł. Jackson twierdzi, że potrzeba około czterech lat, aby jedna trzecia łańcucha dostaw mogła funkcjonować na bazie energii odnawialnej. Wyraża też nadzieję, że pozostałe dwie trzecie łańcucha uda się przestawić w podobnym czasie, czyli w sumie w ciągu ośmiu lat. „Spodziewałabym się, że będziemy dalej zmierzać w tym samym

kierunku” – powiedziała. Początki dobrze wróżą. Dotychczas 14 dostawców Apple zobowiązało się realizować zlecenia dla firmy, w 100% wykorzystując energię odnawialną.

Nikt poza Apple nie nakłania członków swojego łańcucha dostaw do większego zaangażowania w ideę zrównoważonego rozwoju. Gary Cook z Greenpeace podkreśla, że „to jedyna firma, która rozszerzyła deklarację dążenia do 100-procentowego zasilania energią odnawialną na swoich dostawców. W rezultacie coś się zmienia w branżowych dyskusjach o tym, jak należy definiować odpowiedzialne postępowanie korporacji i na czym polega odpowiedzialność klimatyczna firmy takiej jak Apple”. Gary Cook twierdzi, że na tak wczesnym etapie trudno cokolwiek przewidywać, ale spodziewa się wystąpienia efektu domina, który porwie również inne firmy.

Na przykład HP czy IKEA już złożyły zobowiązania dotyczące swoich łańcuchów dostaw. „To może potrwać kilka lat, ale moim zdaniem firmy takie jak Samsung będą musiały odnieść się do kwestii swojego śladu węglowego i przejść na energię odnawialną, w przeciwnym razie przestaną być konkurencyjne, gdy kolejne korporacje będą formułować coraz bardziej ambitne oczekiwania wobec swoich dostawców i wymagać od nich większej świadomości środowiskowej”[468] . Jak twierdził Gary Cook, w skali globalnej firma Samsung – która większość swojego przychodu generuje wcale nie dzięki sprzedaży lodówek czy telewizorów, ale jako dostawca procesorów i ekranów dla innych producentów, takich jak Apple – zasilała tylko 1% swojej działalności z energii odnawialnej. W lipcu 2018 roku, czyli kilka miesięcy po tej rozmowie, Samsung poinformował, że do 2020 roku cała działalność firmy na terenie Stanów Zjednoczonych, Europy i Chin będzie zasilana ze źródeł odnawialnych[469] .

W ocenie Gary’ego Cooka Apple, Facebook i Google radzą sobie znacznie lepiej niż Amazon i duże chińskie firmy internetowe (Baidu, Alibaba i Tencent), ponieważ te ostatnie dotychczas nie wprowadziły żadnych istotniejszych rozwiązań proekologicznych. „Amazon bardzo wiele ryzykuje – stwierdził Gary Cook. – Oni w znacznym stopniu korzystają z energii odnawialnej, ale to ciągle za mało”[470] . Amazon rozwija się tak szybko, że podaż energii ze źródeł odnawialnych nie nadąża za potrzebami firmy. Apple pod rządami Tima Cooka zdaje się lepiej sobie radzić z tym wyzwaniem i ciągle wiedzie prym, jeśli chodzi o praktyki w zakresie zrównoważonej działalności łańcucha dostaw. Należy mieć nadzieję, że inne firmy będą podążać tym tropem.

Zamknięta pętla łańcucha dostaw

W kwietniu 2017 roku Greenpeace ponownie pochwalił Apple, tym razem za plany stworzenia łańcucha dostaw działającego na zasadzie zamkniętej pętli. W założeniu chodziło o to, aby docelowo iPhone i inne urządzenia powstawały wyłącznie z surowców wtórnych. Cook dążył do całkowitego przedefiniowania istoty łańcucha dostaw. Liczył na to, że „pewnego dnia uda się całkowicie zaprzestać wydobywania czegokolwiek z ziemi", jak napisano w raporcie odpowiedzialności środowiskowej Apple w 2017 roku. „Brzmi to niedorzecznie, ale pracujemy nad tym. […] Pewnego dnia będziemy w stanie tworzyć nowe produkty wyłącznie na bazie surowców wtórnych, w tym między innymi ze starych produktów. To eksperyment w dziedzinie technologii recyklingu, dzięki któremu wiele się uczymy. Mamy nadzieję, że takie myślenie stanie się inspiracją dla innych przedstawicieli naszej branży"[471] .

W marcu 2016 roku Apple wykonało istotny krok w kierunku stworzenia zamkniętej pętli łańcucha dostaw. To wtedy właśnie świat poznał Liama, robota, który rozkłada na części najpopularniejszy smartfon dotychczas wyprodukowany przez firmę, czyli iPhone'a 6, aby potem wykorzystać wtórnie wszystkie jego elementy. Obecnie w użyciu są dwa takie roboty[472] . Jeden pracuje w Stanach Zjednoczonych, drugi w Holandii. Każdy z nich potrafi rozebrać telefon w ciągu zaledwie 11 sekund, co oznacza, że może przerobić 1,2 miliona urządzeń w ciągu roku.

„Tradycyjny recykling elektroniki zakłada odzyskiwanie tylko niewielkiej części materiałów, które nadają się do dalszego wykorzystania w nowych urządzeniach – czytamy w materiałach informacyjnych dotyczących robota recyklingującego iPhone'y. – Liam pozwala firmie Apple rozwiązać ten problem. Generuje osiem odrębnych strumieni materiałowych, które mogą trafiać do odpowiedniego przetworzenia. Oznacza to, że urządzenia likwidujące mogą odzyskiwać bardziej różnorodne materiały z większą wydajnością niż kiedykolwiek wcześniej"[473] . Przedstawiciele Apple mówią o Liamie – który nadal traktowany jest jak projekt badawczy i urządzenie w fazie rozwoju – że to „zasadniczy krok w kierunku ustanowienia zamkniętej pętli łańcucha dostaw dla Apple. To również motor innowacyjności w dziedzinie recyklingu". W kwietniu 2018 roku, na kilka dni przed Dniem Ziemi, Apple zaprezentowało nową wersję Liama. Nowy robot potrafi rozbierać już nie

jedną, ale pięć wersji iPhone’a, a także sortować części, aby usprawnić proces odzyskiwania materiałów dotychczas niedostępnych do recyklingu. Urządzenie otrzymało imię Daisy. Może przetworzyć 200 iPhone’ów w ciągu godziny i pracuje w Bredzie, w Holandii[474] .

Obecnie Apple prowadzi eksperymenty z wykorzystaniem cyny użytej wcześniej do lutowania oraz aluminium pozyskiwanego z obudów iPhone’ów do produkcji komputerów Mac Mini. Aluminium odzyskiwane z iPhone’ów ma tę zaletę, że jest bardzo dobrej jakości, często lepszej niż to pochodzące od dostawców surowca (w tym drugim przypadku jakość bywa bardzo różna). Na razie wskaźnik recyklingu aluminium jest dość niski – wynosi około 4%[475] . Jednak zdaniem Jackson wysiłki Apple w tym zakresie powinny szybko przynieść istotną poprawę. Poinformowała, że w 2018 roku Apple zamierza otworzyć pierwsze w branży technologicznej laboratorium zajmujące się odzyskiwaniem materiałów, które będzie „pracować wyłącznie nad sposobami wydobywania materiałów z naszych urządzeń i ich ponownym wykorzystywaniem”[476] .

Firma zapowiedziała również przełom w poszukiwaniach metody bezwęglowego wytopu aluminium[477] . W maju 2018 roku Apple poinformowało, że podjęło współpracę z firmami Alcoa i Rio Tinto Aluminum w celu wypracowania metody topienia aluminium bez bezpośredniej emisji gazów cieplarnianych. Przedstawiciele firmy mówią o „rewolucyjnych postępach w produkcji jednego z najpowszechniej wykorzystywanych metali świata”. Ich zdaniem to osiągnięcie pozwoli ograniczyć produkcję dwutlenku węgla o 6,5 miliarda ton rocznie w samej tylko Kanadzie.

Metoda produkcji aluminium nie zmieniła się od 130 lat. Opiera się na procesie opracowanym w 1886 roku przez Charlesa Hallé, założyciela Alcoa Corporation. Proces ten zakłada poddanie tlenku glinu – w takiej postaci aluminium występuje w rudzie – działaniu silnego prądu elektrycznego w celu usunięcia tlenu. Proces zachodzi w wielkich piecach hutniczych wyłożonych węglem, który pełni funkcję elektrody i ulega spalaniu, co wiąże się z wydzielaniem dwutlenku węgla. Produkcja aluminium odpowiada obecnie za 21% emisji gazów cieplarnianych pochodzących z sektora przemysłowego.

W 2015 roku trzech inżynierów Apple rozpoczęło poszukiwania czystszej metody produkcji aluminium na masową skalę. Dowiedzieli się wówczas, że firma Alcoa opracowała zupełnie nowy proces: zamiast węgla

wykorzystuje zaawansowane przewodniki, a produktem ubocznym tego procesu jest nie dwutlenek węgla, ale tlen. Alcoa poszukiwała jednak partnera, który pomógłby jej rozwijać tę technologię. Zespół odpowiedzialny za rozwój działalności biznesowej zaprosił do współpracy jeszcze firmę Rio Tinto, która miała duże doświadczenie hutnicze.

W inicjatywę zaangażowały się finansowo kanadyjski rząd, producenci aluminium oraz Apple. Apple zainwestowało 144 miliony dolarów w opracowanie patentu na proces produkcji aluminium. Alcoa i Rio Tinto powołały do życia joint venture o nazwie Elysis. Nowa jednostka ma za zadanie przystosować proces do wykorzystania w produkcji na dużą skalę i dokonać jego komercjalizacji do 2024 roku. Cook powiedział: „Udział w tym ambitnym projekcie to dla nas powód do dumy. Spodziewamy się, że pewnego dnia będziemy mogli wykorzystywać w naszych urządzeniach aluminium produkowane metodami, które nie powodują bezpośredniej emisji gazów cieplarnianych”[478] .

Apple jeszcze raz potwierdziło, że jest liderem w dziedzinie opracowywania nowych, zrównoważonych technologii, które pozytywnie oddziałują na świat. Od 2017 roku wszystkie zakłady montażowe realizujące ostatni etap produkcji posiadają certyfikat odpowiedzialnego zarządzania odpadami (*zero waste to landfill*)[479] . Dostawcy współpracujący z Apple wprowadzają obecnie usprawnienia, które pozwalają ograniczać zużycie energii. Dzięki temu tylko w 2017 roku udało się zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych o ponad 320 tysięcy ton w ujęciu rocznym.

Zrównoważona gospodarka leśna

Apple odnotowuje istotne postępy, jeśli chodzi o korzystanie z odnawialnych źródeł energii i recykling. Greenpeace zwraca jednak uwagę, że w innych obszarach firma ma ciągle jeszcze wiele do nadrobienia. Mowa tu w szczególności o opakowaniach oraz raportach dotyczących emisji. W kwietniu 2016 roku Greenpeace wydał raport dotyczący pozyskiwania przez Apple papieru i opakowań[480] . Gary Cook skrytykował firmę za przywiązanie do mało rzetelnych standardów prowadzenia gospodarki leśnej obowiązujących w ramach programu PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), w ramach

którego w Stanach Zjednoczonych przyznaje się prawo do korzystania z oznaczenia SFI (Sustainable Forestry Initiative). Zdaniem Greenpeace standardy PEFC i SFI to typowy przykład „ekościemy” – dopuszczają one bowiem kontrowersyjne praktyki wyrębu i niszczenie lasów, z lekceważeniem odnoszą się również do kwestii praw rdzennych mieszkańców terenów wycinki oraz społeczności zależnych od lasu.

Po publikacji tego raportu Apple zobowiązało się pozyskiwać 100% swoich opakowań ze źródeł zrównoważonych. Jak twierdzi Lisa Jackson, w 2018 roku cel ten został osiągnięty w 99%. Apple współpracuje z różnymi amerykańskimi i chińskimi grupami nad zaostrzeniem standardów certyfikacji FSC (Forest Stewardship Council, czyli Rady ds. Odpowiedzialnej Gospodarki Leśnej). W Stanach Zjednoczonych Apple wspiera zarządzanie zrównoważonymi „lasami gospodarczymi” o powierzchni 36 tysięcy akrów, które znajdują się na terenie stanów Maine i Karolina Północna (w tym zakresie firma współpracuje z Conservation Fund)[481] . Poza tym we współpracy z WWF Apple prowadzi w Chinach trzy duże „plantacje” papiernicze (o powierzchni ponad 700 tysięcy akrów).

Jackson twierdzi, że w ciągu mniej więcej dwóch lat udało się dojść do poziomu, na którym te lasy wytwarzają w sposób zrównoważony na tyle dużo drewna, że wystarcza go do zaspokojenia potrzeb firmy. Firma ogranicza również zużycie pierwotnej masy papierowej do produkcji swoich opakowań, w większym stopniu wykorzystując makulaturę, a także dążąc do zmniejszania rozmiarów i masy swoich opakowań. Jackson deklaruje, że Apple stara się rezygnować z materiałów takich jak styropian na rzecz papieru, który poddaje się recyklingowi.

W praktyce niestety nie jest to proste. Firma ma trudności z eliminacją styropianu z opakowań produktów o dużych rozmiarach, takich jak na przykład iMac. „Wypracowaliśmy rozwiązanie na bazie papieru, ale nie byliśmy z niego zadowoleni – powiedziała Jackson. – Nie jesteśmy gotowi poświęcić doświadczenia klienta, w szczególności jego zachwytu i satysfakcji w związku z jakością naszego produktu i wszystkim tym, co marka Apple sobą reprezentuje. […] W końcu jednak uda się nam znaleźć zrównoważone rozwiązanie”. Skoro Jackson tak bardzo w to wierzy, zapewne prędzej czy później projektanci Apple coś wymyślą.

Zaangażowany dyrektor generalny

Dzięki zaangażowaniu Cooka Apple cały czas wyprzedza konkurencję w kwestiach związanych z ochroną środowiska. W „innych firmach […] dyrektorzy generalni tak bardzo się nie angażują – powiedział Gary Cook z Greenpeace. – Apple już związało swoją markę ze środowiskiem w stopniu zdecydowanie większym niż inni”[482] . Idea zrównoważonego rozwoju stała się ważnym elementem kultury Apple, a Tim Cook dba o to, aby inne firmy i opinia publiczna o tym wiedziały.

Cook stara się publicznie dawać dobry przykład nie tylko innym firmom, ale również przedstawicielom opinii publicznej. W tym zakresie odchodzi od typowej dla Apple atmosfery tajemniczości. Lisa Jackson powiedziała: „Chronimy nasze laboratoria i nasze produkty, ale jeśli chodzi o kwestię ochrony środowiska, to Tim bardzo jasno powiedział, że pewnych rzeczy […] nie chcemy trzymać w tajemnicy”[483] . Cook wierzy, że jasne postawienie sprawy zainspiruje innych do podejmowania świadomych decyzji związanych z ochroną środowiska.

Pracownicy Apple też są dumni z osiągnięć firmy. Według Jackson Cook promuje atmosferę rywalizacji nie tylko w kwestii produktów, ale również w sprawach związanych z ochroną środowiska. „Nie pozwala nam poprzestawać na tym, co dobrze brzmi. Musimy jeszcze słusznie postępować. Nie zgadza się na to, żeby pewne sprawy rozwiązywać za pomocą pieniędzy. Musimy znajdować zrównoważone rozwiązania”[484] . Dzięki determinacji Cook osiągnął to, na czym mu zależało. Apple to dziś jedna z najbardziej zielonych firm technologicznych na świecie.

Rozdział 9.
Zwycięskie starcie Cooka z prawem

Prywatność to druga z wartości bliskich sercu Cooka. Gdy przejął stery Apple, firma umieściła ją wysoko na liście priorytetów. Nic się w tej kwestii nie zmieniło, odkąd dylemat związany z ochroną prywatności pojawił się po raz pierwszy w 2013 roku w związku ze strzelaniną w San Bernardino – Apple nadal podchodzi do kwestii prywatności użytkowników bardzo poważnie.

Ochrona prywatności użytkowników Apple zawsze miała dla Cooka ogromne znaczenie[485] . On sam mówi, że „bardzo ceni prywatność” i że lubi „zachowywać anonimowość”. Pod rządami Cooka firma istotnie rozbudowała mechanizmy kontroli prywatności, które udostępnia użytkownikom swoich urządzeń. W zasadzie każda kolejna aktualizacja wypuszczona przez firmę pod jego rządami zapewniała użytkownikom większą ochronę prywatności i ułatwiała im zabezpieczanie wrażliwych danych przed nieuprawnionym dostępem osób niepowołanych, w szczególności reklamodawców. Dynamiczny rozwój zabezpieczeń prywatności rozpoczął się w 2012 roku wraz z pojawieniem się iOS 6, pierwszej aktualizacji oprogramowania na iPhone’y i iPady opracowywanego niemal wyłącznie pod auspicjami Cooka.

W iOS 6 znalazło się odrębne menu umożliwiające sterowanie ustawieniami prywatności. Odtąd użytkownicy mogli we względnie prosty sposób decydować o tym, do jakich treści i danych mają dostęp aplikacje. Początkowo menu składało się z sześciu elementów, z których każdy miał specjalny graficzny przełącznik uławiający zarządzanie zgodami. W ramach jednego z tych ustawień (Location Services) można było zablokować pewne funkcje umożliwiające ustalenie lokalizacji użytkownika (dotyczyło to działania usług systemowych takich jak przeszukiwanie sieci komórkowych, Genius czy iAds). Użytkownicy iOS 6 po raz pierwszy zyskali też możliwość ograniczania trackingu na potrzeby reklamowe, w związku z czym deweloperom trudniej było dopasowywać reklamy do specyficznych zainteresowań czy historii wyszukiwania danego użytkownika. Niewiele innych urządzeń oferowało wówczas taki poziom

zabezpieczeń jak iPhone i iPad, choć od tamtej pory wiele zmieniło się w tej kwestii.

Prywatność i bezpieczeństwo potraktowano priorytetowo również w czasie prac nad iOS 7, który został zaprezentowany podczas dorocznej konferencji WorldWide Developers Conference w czerwcu 2013 roku. W trakcie prezentacji główny nacisk położono na radykalne i dość kontrowersyjne wzornictwo autorstwa Jony'ego Ive'a, który po odejściu Scotta Forstalla w październiku 2012 roku przejął pieczę nad projektem oprogramowania. Kwestie związane z prywatnością i bezpieczeństwem podczas tej prezentacji miały drugorzędne znaczenie, ale absolutnie nie zostały zmarginalizowane. Apple proponowało wsparcie dla Touch ID, czyli nowego systemu rozpoznawania odcisków palców, który pojawił się po raz pierwszy w iPhonie 5S. Touch ID powszechnie chwalono jako ważny krok w kierunku poprawy bezpieczeństwa. Rozwiązanie umożliwiało zabezpieczenie telefonu w prosty sposób, bez konieczności każdorazowego wpisywania kodu. Dzięki temu większa liczba użytkowników zaczęła zabezpieczać swoje urządzenia.

W iOS 7 pojawił się również Activation Lock, czyli funkcja zabezpieczająca przed usuwaniem danych i reaktywacją zagubionego bądź skradzionego urządzenia bez hasła do iCloud[486] . To rozwiązanie powoduje, że potencjalni złodzieje mniej interesują się iPhone'ami i iPadami – szybko się bowiem orientują, że kradzionego urządzenia nie da się łatwo sprzedać, ponieważ z chwilą odebrania go prawowitemu właścicielowi przeistacza się ono w bardzo ładną, ale jednak tylko elektroniczną cegiełkę. Z danych policyjnych z 2014 roku wynika, że od czasu wprowadzenia Activation Lock (we wrześniu 2013 roku) liczba kradzieży iPhone'ów w San Francisco spadła o 38%. W Londynie i Nowym Jorku odnotowano natomiast spadki odpowiednio na poziomie 24% i 19%.

W listopadzie 2013 roku Apple opublikowało pierwszy raport w sprawie transparentności[487] . Wspomniano w nim o wnioskach, które firma otrzymała od agencji rządowych w sprawie dostępu do danych użytkowników. Pisano w nim: „Stoimy na stanowisku, że nasi klienci mają prawo wiedzieć, w jaki sposób postępujemy z ich danymi osobistymi. Uznajemy za swój obowiązek zapewnić klientom najwyższy możliwy stopień ochrony ich prywatności. Apple sporządziło ten raport dotyczący wniosków złożonych przez instytucje rządowe w sprawie dostępu do danych indywidualnych użytkowników bądź urządzeń z myślą

o zachowaniu całkowitej transparentności względem naszych klientów na całym świecie”.

W raporcie znalazły się statystyki dotyczące liczby próśb o dostęp do kont użytkowników, a także do konkretnych urządzeń Apple. W pierwszym raporcie na ten temat firma obiecywała, że będzie dążyła do zachowania jawności w sprawie spływających do niej wniosków. Realizując tę deklarację, Apple wydaje teraz co pół roku nowe raporty w sprawie transparentności. W jednym z nich napisano: „Prywatność to kwestia, którą bierzemy pod uwagę na bardzo wczesnym etapie projektowania wszystkich naszych produktów i usług. Dokładamy wszelkich starań, aby nasi klienci mogli korzystać z najbezpieczniejszych urządzeń i najbezpieczniejszego oprogramowania na świecie”. Firma podkreślała, że w przeciwieństwie do innych gigantów Doliny Krzemowej, takich jak Facebook czy Google, jej działalność „nie opiera się na pozyskiwaniu danych osobowych”. Deklarowała: „Nie zależy nam na gromadzeniu osobistych informacji na temat naszych klientów”.

Cook kolejną szpileczkę wbił firmom zarabiającym na danych osobowych, gdy we wrześniu 2014 roku napisał w otwartym liście do klientów Apple: „Nasz model biznesowy jest bardzo prosty: sprzedajemy świetne produkty. Nie tworzymy i nie sprzedajemy reklamodawcom profili na podstawie treści waszych wiadomości e-mail czy historii wyszukiwania w internecie. Nie zarabiamy na informacjach, które przechowujecie na iPhone’ach i w iCloud. Nie czytamy waszych wiadomości, żeby na tej podstawie gromadzić przydatne sprzedażowo informacje”.

Apple prowadziło już wówczas własną działalność reklamową pod marką iAds, a mimo to nie wykazywało zainteresowania wrażliwymi danymi, na podstawie których można by te reklamy bardziej personalizować. Cook obiecywał, że w usłudze iAds „obowiązuje ta sama polityka prywatności, która znajduje zastosowanie w odniesieniu do wszystkich pozostałych produktów Apple. Nie gromadzimy danych z usług Health, HomeKit, Maps, Siri czy iMessage, nie analizujemy historii połączeń, nie wykorzystujemy informacji o aktywności za pośrednictwem iCloud, w szczególności o kontaktach czy poczcie elektronicznej. Poza tym użytkownik ma opcję całkowitego wyłączenia tej usługi”[488] .

We wrześniu 2014 roku odbyła się premiera iOS 8, który zapewniał jeszcze większą ochronę bezpieczeństwa i prywatności. W ramach nowej polityki prywatności Apple deklarowało, że nie będzie udostępniać

urządzeń iOS agentom organów ścigania, nawet na podstawie nakazu sądowego. W celu realizacji tej obietnicy w sprytny sposób zmieniono sposób szyfrowania danych na urządzenia iOS. Zastosowano system nieco podobny do tego, który rząd amerykański wykorzystuje do ochrony tajemnic wojskowych. Opiera się on na zastosowaniu klucza, który splata indywidualny kod dostępu do systemu iOS z ciągiem niejawnych liczb właściwych dla konkretnego urządzenia. Takie rozwiązanie uniemożliwia odszyfrowanie podmiotom, które nie posiadają dostępu do indywidualnego kodu użytkownika. W związku z tym Apple nie jest w stanie odblokować urządzenia czy otworzyć chronionych kopii zapasowych, nawet na zlecenie rządu czy na podstawie nakazu sądowego.

Szyfr nie chronił jednak tego wszystkiego, co użytkownik zainstalował na urządzeniu przed premierą iOS 9 we wrześniu 2015 roku, nowy system oferował za to wsparcie blokad treści, a tym samym zapewniał większą kontrolę nad reklamami, ciasteczkami i narzędziami do gromadzenia danych działających w ramach domyślnej dla systemu iOS przeglądarki Safari. Trzy miesiące wcześniej Cook jako pierwszy lider biznesowy został wyróżniony przez Electronic Privacy Information Center (EPIC) za reprezentowany poziom „korporacyjnego przywództwa". Podczas przemowy na oficjalnej kolacji połączonej z wręczeniem EPIC Champions of Freedom Awards Cook kilkakrotnie powtarzał, że Apple kładzie duży nacisk na ochronę prywatności i że firma uznaje prywatność za jedno z „praw fundamentalnych"[489] .

„Podobnie jak wielu z was, my w Apple nie zgadzamy się z tezą, jakoby nasi klienci musieli wybierać między prywatnością a bezpieczeństwem – zaczął Cook. – Możemy i musimy zapewnić im jedno i drugie w takim samym stopniu. Naszym zdaniem prywatność to fundamentalne prawo człowieka. Amerykanie się go domagają, jego przestrzeganie gwarantuje konstytucja, wynika ono z zasad moralności"[490] . Przy okazji Cook po raz kolejny skrytykował Facebooka i Google – choć bez podawania nazw – za ich nastawienie na gromadzenie danych: „Przemawiam dziś w Dolinie Krzemowej. To tutaj swoją potęgę budują firmy, które opierają działalność na wyciąganiu osobistych informacji od klientów. Chłoną każdy najdrobniejszy szczegół, a potem starają się całą tę wiedzę spieniężyć. Naszym zdaniem to niesłuszne. Apple nie chce być taką firmą"[491] .

Apple „nie chce waszych danych", przypomniał Cook swoim słuchaczom oraz wszystkim wielbicielom marki. „Naszym zdaniem nie

powinniście być zmuszani do oddawania ich w zamian za usługi, które wydają się być za darmo, ale tak naprawdę bardzo dużo kosztują”[492] . Wyjaśniał, że zaangażowanie Apple w ochronę danych osobowych ma w dzisiejszych czasach szczególne znaczenie, ponieważ znaczne ilości informacji dotyczących naszych finansów i zdrowia przechowywane są obecnie na smartfonach. „Naszym zdaniem klienci powinni mieć kontrolę nad informacjami o sobie. Te tak zwane darmowe usługi mogą nam się podobać, ale naszym zdaniem nie warto udostępniać w tym celu poczty elektronicznej, historii wyszukiwania i zdjęć rodzinnych jako źródła danych, które potem zostaną sprzedane Bóg wie komu w celach reklamowych. Naszym zdaniem w pewnym momencie klienci to zrozumieją”.

Cook poświęcił też chwilę obronie szyfrowania. Wyjaśniał, dlaczego Apple nie tworzy „tylnych drzwi”, którymi agencje rządowe mogłyby się dostawać do urządzeń obsługiwanych przez iOS: „Całkowita rezygnacja z szyfrowania, której chcieliby pewni przedstawiciele Waszyngtonu, przyniosłaby wyłącznie szkody praworządnym obywatelom, którzy oczekują od nas ochrony swoich danych. Pragnę podkreślić, że pomimo wielkiego szacunku dla organów ścigania akurat w tej kwestii nie zgadzamy się z nimi. Powiem wprost: ograniczenie szyfrowania czy też całkowita rezygnacja z niego odbyłyby się ze szkodą dla dobrych ludzi, którzy z tego rozwiązania korzystają w słusznych celach. Odbyłoby się to również ze szkodą dla naszych praw wynikających z pierwszej poprawki i godziłoby w filozoficzny fundament naszego kraju”. Przestrzegał również: „Jeśli wkłada się klucz pod wycieraczkę z myślą o policji, to trzeba mieć świadomość, że złodziej też może go znaleźć. Przestępcy wykorzystują wszelkie dostępne technologie, żeby włamywać się na konta ludzi. Jeśli wiedzą, że gdzieś jest ukryty klucz, to nie spoczną, dopóki go nie znajdą”.

W grudniu 2015 roku podczas wywiadu z Charliem Rose’em Cook przyznał, że w razie wydania stosownego nakazu sądowego Apple musiałoby udostępnić rządowi pewne konkretne informacje nawet wbrew swojemu stanowczemu stanowisku w sprawie prywatności użytkowników – ponieważ „prawo by tego od nas wymagało”[493] . Podkreślił jednak, że dzięki zabezpieczeniom wbudowanym w oprogramowanie i sam sprzęt niewiele byłoby tych informacji do przekazania. „Jeśli informacje są zaszyfrowane, to my ich po prostu nie mamy” – wyjaśniał. Cook chciał dać użytkownikom Apple jasno do zrozumienia, że chociaż firma musi

przestrzegać prawa, to jednocześnie dokłada wszelkich starań, aby zapewnić bezpieczeństwo ich danym.

Wątpliwości związane z zachowaniem prywatności

W kolejnych latach użytkownicy Apple kilkakrotnie mieli powody, żeby się denerwować – wszystko z powodu kilku skandali związanych z prywatnością. Dyskusja wokół stanowiska Apple rozgorzała już w grudniu 2013 roku, gdy wyciekły poufne dokumenty dotyczące programu realizowanego przez Agencję Bezpieczeństwa Narodowego (National Security Agency, NSA)[494] . W ramach inicjatywy DROPOUTJEEP agenci zyskali prawo do podsłuchiwania niemal całej komunikacji prowadzonej za pośrednictwem iPhone'ów. Wykorzystywali do tego specjalne oprogramowanie. Opinia publiczna wyrażała oburzenie, a Apple oskarżono o współpracę z NSA i udostępnienie agencji „tylnych drzwi" do systemu iOS. W odpowiedzi firma wydała jednoznaczne oświadczenie: „Apple nigdy nie współpracowało z NSA nad stworzeniem tylnych drzwi do żadnego ze swoich produktów, w szczególności do iPhone'a. Co więcej, nie zdawaliśmy sobie sprawy, że rzekomy program NSA obejmuje nasze produkty"[495] . W oświadczeniu wyjaśniano: „Ta funkcjonalność stwarza możliwość pozyskiwania i przekazywania plików z i do urządzenia, odzyskiwania SMS-ów i list kontaktów, zawartości poczty głosowej, danych geolokalizacyjnych, nagrań z mikrofonu i aparatu, lokalizacji względem nadajników komórkowych i tak dalej". NSA chwaliła się 100-procentową skutecznością w pozyskiwaniu danych z urządzeń Apple, ale firma obiecywała, że będzie „nadal angażować swoje zasoby w działania zapewniające przewagę nad złośliwymi hakerami i ochronę klientów przed atakami na ich bezpieczeństwo, bez względu na to, kto miałby za nimi stać".

W październiku 2013 roku ukazała się biała księga opracowana przez specjalistów w dziedzinie bezpieczeństwa z QuarksLab[496] . Autorzy dokumentu twierdzili, że Apple dysponuje narzędziami, za pomocą których mogłaby uzyskać dostęp do rozmów prowadzonych za pośrednictwem iMessage – gdyby zechciała lub gdyby „została do tego zmuszona na podstawie decyzji rządu". Szybko temu zaprzeczono w oświadczeniu: „Architektura iMessage nie stwarza firmie Apple możliwości czytania

wiadomości”. W ocenie przedstawicieli korporacji badacze „omawiali teoretyczne słabości, które Apple mogłoby wykorzystywać, gdyby uprzednio wprowadziło pewne inżynieryjne zmiany do systemu iMessage, a tymczasem firma nie ma takich planów ani zamiarów”[497] . Zaraz potem Apple wydało raport dotyczący rządowych wniosków o udostępnienie danych klientów. Czytamy w nim:

> *Stoimy na stanowisku, że nasi klienci mają prawo wiedzieć, w jaki sposób postępujemy z ich danymi osobistymi. Uznajemy za swój obowiązek zapewnić klientom najwyższy możliwy stopień ochrony ich prywatności. Apple sporządziło raport dotyczący wniosków złożonych przez instytucje rządowe w sprawie dostępu do danych indywidualnych użytkowników bądź urządzeń z myślą o zachowaniu całkowitej transparentności względem naszych klientów na całym świecie. […] Informujemy o wszystkich informacjach, które zgodnie z prawem jesteśmy zmuszeni udostępniać. Będziemy konsekwentnie opowiadać się za jawnością w sprawie napływających do nas wniosków[498]* .

Wątpliwości dotyczące prywatności jednak cały czas się pojawiały. Podczas konferencji technologicznej „Wall Street Journal”, która odbyła się w Laguna Beach w Kalifornii w październiku 2015 roku, Cook odniósł się do pytań o tylne drzwi do oprogramowania Apple. Powiedział: „Nie może być żadnych tylnych drzwi”[499] . Gdyby NSA i inne organy władzy miały tylne wejście do iOS, wówczas potencjalnie autorzy ataków również mogliby z niego skorzystać. Należało przecież brać pod uwagę znaczne ryzyko, że takie tylne drzwi zostaną odkryte i wykorzystane przez osoby o złych intencjach, przez co mogłyby ucierpieć setki milionów użytkowników iOS. Ostatecznie to właśnie możliwość rozpoznania słabości oprogramowania Apple przyczynia się do rozkwitu społeczności hakerów specjalizujących się w tak zwanym jailbreakingu, czyli nieautoryzowanych instalacjach aplikacji na urządzeniach z systemem iOS. „Jeśli ktoś ma dostęp do danych, to może dojść do poważnych nadużyć – podkreślał Cook. – Szyfrowanie leży w naszym ogólnonarodowym interesie”.

Apple podejmowało zdecydowane działania, a mimo to we wrześniu 2014 roku Cook i jego firma musieli się zmierzyć z oskarżeniami o bagatelizowanie kwestii bezpieczeństwa iCloud w związku z wyciekiem zdjęć i filmów przedstawiających ponad sto osobistości ze świata show-biznesu. Aferę szybko ochrzczono mianem „Celebgate”, ponieważ wycieki dotyczyły gwiazd takich jak Jennifer Lawrence, Rihanna czy Cara

Delevingne. Apple konsekwentnie podkreślało, że do systemów iCloud nikt się nie włamał. „W żadnym z badanych przez nas przypadków nie doszło do włamania do któregokolwiek z systemów Apple, w tym do iCloud – napisano w oświadczeniu. – Cały czas współpracujemy z organami ścigania, aby zidentyfikować sprawców tego przestępstwa”. Z deklaracji firmy wynikało, że do włamań na konta doszło w wyniku „ściśle wycelowanego ataku na nazwy użytkowników, hasła oraz pytania zabezpieczające”[500] .

iCloud „nie padł ofiarą hakerów – powtórzył Cook w rozmowie z Charliem Rose’em. – W tej kwestii mamy do czynienia z nieporozumieniem. Gdybyśmy się zastanowili, co by się musiało stać, żeby iCloud padł ofiarą hakerów, to doszlibyśmy do wniosku, że ktoś by musiał się dostać do chmury, a następnie swobodnie sobie przeglądać zawartość poszczególnych kont”[501] . Cook podkreślał, że „nic takiego nie miało miejsca”. Autor tego ataku zastosował bowiem „phishing”. Ryan Collins z Lancaster w stanie Pensylwania nie włamał się na serwery iCloud, tylko rozesłał fałszywe wiadomości, które wyglądały jak oficjalny komunikat Apple. Niczego nieświadomi odbiorcy tych wiadomości sami mu przekazali swoje dane logowania, za pomocą których wszedł na ich konta i uzyskał dostęp do kopii zapasowych iPhone’ów oraz iPadów, przechowywanych z myślą o ewentualnym odtworzeniu utraconych danych. Pozyskał w ten sposób setki zdjęć i nagrań, które następnie udostępnił innym i opublikował na stronie internetowej 4chan, skąd szybko się rozeszły po sieci. „Wielu złych ludzi tak właśnie postępuje” – powiedział Cook Rose’owi.

Z początku w Apple nie traktowano tego incydentu jako problem dotyczący iCloud, potem jednak – z uwagi na zainteresowanie mediów i zaniepokojenie miłośników marki – Cook przyznał, że firma mogła zrobić więcej i obiecał wprowadzić zmiany, aby w przyszłości już do czegoś podobnego nie doszło. „Gdy na chwilę przestaję myśleć o tym straszliwym scenariuszu, który niedawno się rozegrał, i gdy zaczynam mówić o tym, co więcej mogliśmy w tej sprawie zrobić, od razu przychodzi mi do głowy kwestia świadomości – powiedział dziennikarzowi „Wall Street Journal”. – Chyba powinniśmy położyć na to większy nacisk. Tu nie chodzi o żadne kwestie inżynieryjne, chcemy jednak zrobić wszystko, co w naszej mocy, aby chronić naszych klientów, ponieważ jesteśmy tym wszystkim co najmniej tak samo wstrząśnięci jak oni”[502] .

Cook obiecał, że Apple będzie informować pocztą elektroniczną i wiadomościami push o każdej próbie zmiany hasła do konta, o przeniesieniu danych z iCloud na jakiekolwiek nowe urządzenie oraz o pierwszym logowaniu na konto iCloud z nowego urządzenia. „Musieliśmy podjąć działania, dzięki którym klient mógł szybko się dowiedzieć, że coś takiego się zdarzyło – dodawał w wywiadzie z Charliem Rose'em. – Chcielibyśmy, żeby do takich zdarzeń w ogóle nie dochodziło, ale jeśli już do nich dojdzie, to zapewne każdy chciałby się o tym natychmiast dowiedzieć". Zanim doszło do wycieku danych, Apple wysyłało użytkownikom iCloud wiadomość e-mail za każdym razem, gdy doszło do zmiany konta. Nie wysyłano natomiast powiadomień o przywróceniu danych na jakieś urządzenie. Apple wdrożyło nowe rozwiązania w ciągu zaledwie tygodnia i nadal je stosuje[503] .

Cook zajmował się kwestiami związanymi z prywatnością od wielu lat, tyle że wcześniej robił to głównie zakulisowo. W 2016 roku, po strzelaninie w San Bernardino, stanowisko Apple w tej sprawie stało się jednak przedmiotem ogólnonarodowej debaty. Był to największy sprawdzian w całej dotychczasowej karierze Cooka, a zaistniały wówczas impas mógł mieć tragiczne skutki dla przyszłości firmy.

San Bernardino

W 2016 roku Tim Cook zmierzył się z prawem – i wygrał!

Późnym popołudniem we wtorek 16 lutego 2016 roku Cook i kilku jego najbliższych współpracowników zebrało się w sali posiedzeń na kierowniczym piętrze One Infinite Loop, ówczesnej siedziby głównej Apple. Firma właśnie otrzymała oficjalne rządowe wezwanie do stworzenia specjalistycznego oprogramowania, które umożliwiłoby FBI uzyskanie dostępu do iPhone'a, z którego korzystał Syed Farook, podejrzany sprawca strzelaniny z San Bernardino z grudnia 2015 roku, w której zginęło 14 osób.

Smartfon był zablokowany czterocyfrowym kodem, którego FBI nie było w stanie złamać. Agencja zażądała więc od Apple stworzenia specjalnej wersji systemu operacyjnego, który akceptowałby nieograniczoną liczbę prób wprowadzenia hasła. Wówczas można by elektronicznie generować kolejne kombinacje, aż do odnalezienia tej właściwej. Nowy system miał

zostać zainstalowany na urządzeniu w taki sposób, aby nie doszło do utraty żadnych zawartych na nim danych.

Apple odrzuciło to żądanie[504] . Cook i jego zespół doszli do wniosku, że taka nowa, niezabezpieczona wersja systemu iOS mogłaby stworzyć bardzo poważne zagrożenie. Mogłaby dostać się w niepowołane ręce, mogłoby dojść do przecieku, wreszcie ktoś mógłby ją ukraść – i potem nie dałoby się jej już odzyskać. Gdyby zaś została użyta, bezpieczeństwo setek milionów użytkowników Apple stanęłoby pod znakiem zapytania.

Podczas zebrania Cook i jego ludzie analizowali dokument słowo po słowie. Musieli ocenić, ile mają czasu na reakcję i jak będą bronić swojego stanowiska na płaszczyźnie prawnej. To było stresujące spotkanie, ponieważ gra toczyła się o wysoką stawkę. Wezwanie było dla Apple zaskoczeniem – tym większym, że Cook, główny prawnik Apple Bruce Sewell i kilka innych osób od wielu tygodni prowadziło w tej sprawie intensywne rozmowy z przedstawicielami organów ścigania[505] .

To nie była „po prostu prośba o pomoc w prowadzeniu sprawy kryminalnej – wyjaśniał Sewell. – To był 42-stronicowy apel wystosowany przez rząd, który rozpoczynał się od opisu straszliwych rzeczy, które wydarzyły się w San Bernardino. Potem […] w nieco stronniczy sposób wyszczególniono wszystkie te przypadki, w których Apple odrzucało najróżniejsze prośby, przez autorów dokumentu przedstawione jako całkowicie zasadne. W żargonie prawniczym mówi się o tym, że to obrazowe przedstawienie skargi. Chodzi o to, aby już na wstępie zarysować pewną narrację […], która pozwoli nastawić opinię publiczną przeciwko Apple”[506] .

Uczestnicy zebrania doszli do wniosku, że wezwanie to należy traktować jako posunięcie PR-owe – że to publiczny pokaz siły, który ma przymusić Apple do podporządkowania się żądaniom FBI. Doszli jednak również do przekonania, że to może być początek poważnych kłopotów. Apple „to słynna i niesamowicie silna marka konsumencka, a teraz przyjdzie nam się sprzeciwić FBI, czyli de facto powiedzieć: »Nie, nie damy wam tego, czego chcecie użyć do usunięcia zagrożenia terrorystycznego«”[507] – ocenił Sewell.

Dla wszystkich było jasne, że Apple musi się do tego żądania ustosunkować od razu. Należało się spodziewać, że w najbliższych dniach media będą o nim dużo mówić, a w związku z tym firma powinna zająć jednoznaczne stanowisko. „Tim zdawał sobie sprawę, jak ważną decyzję

przyszło mu podjąć” – powiedział Sewell. To był ważny moment, „stawką w tej grze była przyszłość firmy”. Cook i jego ludzie siedzieli w tej sali całą noc i przez 16 godzin pracowali nad odpowiedzią. Cook wiedział, jakie zajmie stanowisko – wiedział, że Apple nie spełni żądania – zależało mu jednak na szczegółowym dopracowaniu tej decyzji. Jakie stanowisko Apple zajmie na płaszczyźnie prawnej? Do czego zobowiązuje firmę prawo? Jakie postępowanie jest słuszne? Jak należy przedstawić stanowisko firmy w deklaracjach ustnych i na piśmie? W jakim tonie powinna być utrzymana ta odpowiedź?

Cook martwił się reakcją opinii publicznej. Zdawał sobie sprawę, że jego firma może zostać oskarżona o sprzyjanie terrorystom. Cóż to za firma, która nie chce pomóc FBI w śledztwie przeciwko terrorystom? Teoretycznie w dotychczasowej komunikacji Apple zawsze opowiadało się po stronie rzeczników prywatności i prezentowało libertariańskie podejście do kwestii swobód obywatelskich. Teraz jednak mogło je to narazić na zarzut opowiadania się po stronie terrorystów. Apple nigdy wcześniej nie musiało się mierzyć z tego typu wyzwaniem. Cook musiał jakoś przeprowadzić firmę przez te zupełnie nowe dla niej wody. Musiał pokazać światu, że wcale nie wspiera terroryzmu, tylko broni prywatności swoich użytkowników.

O wpół do piątej rano, tuż przed rozpoczęciem porannego cyklu wiadomości na Wschodnim Wybrzeżu, Cook opublikował list otwarty do użytkowników Apple[508] . Wyjaśniał w nim, dlaczego firma zamierza sprzeciwić się żądaniom, które „zagrażają bezpieczeństwu klientów”. Wspomniał o zagrożeniach, które mogą wynikać ze zbyt szerokiego określenia kompetencji rządu: „Potencjalne konsekwencje żądań wystosowanych przez rząd budzą niepokój. Jeśli bowiem rząd może powoływać się na All Writs Act, aby ułatwić sobie dostęp do waszych iPhone’ów, to dysponuje władzą umożliwiającą wydobycie danych z urządzenia dowolnego użytkownika”.

Cook wyjaśniał, że Apple współpracowało z FBI przy próbach odblokowania telefonu, dostarczając agencji dane i angażując do pomocy inżynierów: „Teraz jednak rząd Stanów Zjednoczonych zażądał od nas czegoś, czego po prostu nie mamy i czego naszym zdaniem nie należy tworzyć ze względów bezpieczeństwa […], a mianowicie tylnych drzwi do iPhone’a. […] Gdyby takie oprogramowanie – dziś nieistniejące – dostało się w niepowołane ręce, mogłoby zostać użyte do odblokowania każdego

iPhone’a”. To zaś mogłoby wywołać katastrofalne konsekwencje. Użytkownicy mogliby stracić możliwość zapobiegania niepożądanym naruszeniom ich prywatności. „FBI może charakteryzować to narzędzie inaczej, ale z jednego należy zdawać sobie sprawę: stworzenie wersji iOS, która pozwalałaby na takie obejście zabezpieczeń, to nic innego jak stworzenie tylnych drzwi. Rząd może deklarować zamiar wykorzystania tego systemu tylko w tym jednym przypadku, ale tych deklaracji nie da się w żaden sposób wyegzekwować”.

Potem Cook oskarżył rząd, że stara się zmusić Apple do „hakowania własnych użytkowników i przekreślenia dziesięcioleci prac nad rozwojem zabezpieczeń, które zapewniają klientom […] ochronę przed wprawnymi hakerami i cyberprzestępcami”. Dalej to by była już równia pochyła. Rząd mógłby potem zażądać od Apple stworzenia oprogramowania podsłuchowego, które umożliwiałoby przejmowanie wiadomości, pozyskiwanie danych dotyczących stanu zdrowia czy finansów, a także śledzenie lokalizacji użytkowników. Cook czuł się w obowiązku wyraźnie wyznaczyć granicę nie do przekroczenia. Wyrażał wiarę w dobre intencje FBI, ale postanowił dbać przede wszystkim o ochronę użytkowników Apple: „Nie znamy przypadku, w którym amerykańską firmę zmuszono do narażenia swoich klientów na większe ryzyko ataku”. Cook zdawał sobie sprawę, że nie będzie łatwo przeciwstawić się żądaniom amerykańskiego rządu i że to wywoła gwałtowną reakcję, ale musiał trwać przy swoim stanowisku.

Wieloletnia debata

Za sprawą tego nakazu opinia publiczna żywo zainteresowała się debatą o szyfrowaniu, którą Apple od dłuższego czasu prowadziło z przedstawicielami władz. Obie strony spierały się w tej sprawie już od ponad roku, odkąd Apple pod koniec 2014 roku wprowadziło na rynek szyfrowany system operacyjny iOS 8.

W iOS 8 zastosowano znacznie bardziej skomplikowane szyfrowanie niż w jakichkolwiek wcześniej dostępnych smartfonach. Szyfrowaniu – z wykorzystaniem hasła użytkownika – podlegały wszystkie dane o charakterze osobistym, w szczególności historia połączeń, wiadomości, zdjęcia, kontakty i tak dalej. Szyfr był tak dobry, że nawet Apple nie było

w stanie go złamać. Wcześniejsze urządzenia były znacznie słabiej zabezpieczone i dało się do nich włamać na wiele różnych sposobów, tymczasem do urządzeń z systemem iOS 8 Apple po prostu nie miało dostępu, więc nie mogło się do nich dostać nawet na podstawie prawomocnego nakazu. „W przeciwieństwie do naszych konkurentów Apple nie jest w stanie obejść kodu klienta, a tym samym uzyskać dostępu do twoich danych – można było przeczytać na stronie firmy. – Nie mamy więc technicznej możliwość realizacji wezwań władz do pozyskiwania danych z urządzeń, na których jest zainstalowany iOS 8”[509] .

Fakt ten wielokrotnie utrudniał życie śledczym. Podczas wystąpienia przed nowojorską prasą dwa dni po publikacji listu Cooka w sprawie San Bernardino przedstawiciele władz wspomnieli o tym, że w trakcie prowadzonych czynności nie udało im się uzyskać dostępu do 175 iPhone’ów. Przez ponad rok najwyżsi przedstawiciele organów ścigania usiłowali wywierać naciski na Apple. „Wielu osobom się wydawało, że wniosek FBI w sprawie San Bernardino to początek jakiejś sprawy – komentował Sewell. – Tymczasem w rzeczywistości do tego punktu prowadziła bardzo długa droga, decyzję [dyrektora FBI Jamesa] Comeya poprzedziły liczne inne działania”[510] .

Sewell wyjaśniał, że Cook, on sam oraz inni członkowie zespołu prawników Apple regularnie spotykali się – zarówno w Waszyngtonie, jak i w Cupertino – z szefostwem FBI, Departamentu Sprawiedliwości oraz Prokuratury Generalnej. Cook oraz jego prawnicy spotykali się nie tylko z Jamesem Comeyem, ale również z prokuratorem generalnym Erikiem Holderem, prokurator generalną Lorettą Lynch, jak również z poprzednikiem Comeya na stanowisku dyrektora FBI, Bobem Muellerem, oraz zastępcą prokuratora generalnego Sally Yates[511] .

Pod koniec 2014 roku odbyło się spotkanie, w którym uczestniczyli Cook i Sewell ze strony Apple oraz Eric Holder i ówczesny zastępca prokuratora generalnego Jim Cole. Agenci FBI poinformowali ich wówczas, że „interesowałby ich masowy dostęp do telefonów”. Spotkanie odbyło się na długo przed atakiem w San Bernardino. Przedstawiciele Apple od początku dawali jasno do zrozumienia, że nie zamierzają umożliwiać FBI hakowania telefonów swojej marki. Cook i Sewell powiedzieli wówczas Holderowi i Cole’owi, że „uważają za niestosowne oczekiwać czegoś takiego od firmy, która za swój główny cel stawia ochronę wszystkich obywateli”. Podobnie przebiegała rozmowa, którą przedstawiciele Apple odbyli z Lynch i Yates.

Jak wynika z relacji Sewella, niektórzy przedstawiciele władz wydawali się mocno nieprzekonani co do słuszności własnej argumentacji. Niektórzy filozoficznie zgadzali się nawet z Apple, tyle że jako przedstawiciele prawa starali się osiągnąć to, co było im potrzebne do sprawnego prowadzenia dochodzeń. Z relacji Sewella wynika, że Cook niezłomnie trwał przy swoim, priorytetowo traktując bezpieczeństwo i prywatność. Konsekwentnie powtarzał, że wszelkie próby obchodzenia zabezpieczeń mogą się bardzo źle skończyć – bowiem gdy tylne drzwi już powstaną, to trudno będzie potem zapobiec ich nadużywaniu, kradzieży czy wyciekom[512] .

Potem doszło do strzelaniny w San Bernardino. Organy ścigania postanowiły wykorzystać to wydarzenie, żeby postawić Apple pod ścianą. „W FBI zapanowało przekonanie, że oto nadszedł punkt kulminacyjny – powiedział Sewell. – Oto mamy tragiczną sytuację. Mamy telefon. Mamy martwego zamachowca. Tym razem uda nam się to przepchnąć. Dlatego FBI postanowiło wydać [wezwanie zobowiązujące Apple do stworzenia tylnych drzwi]”[513] .

Burza

Zgodnie z przewidywaniami Cooka i jego prawników dokument ten wywołał medialną burzę. Media intensywnie wałkowały temat przez cały tydzień, a potem jeszcze przez dwa miesiące często pojawiał się w nagłówkach. Reakcja Apple spotkała się z jednoznacznym potępieniem ze strony organów ścigania, polityków i najróżniejszych znawców tematu, w tym między innymi kalifornijskiej senator Dianne Feinstein z Partii Demokratycznej, przewodniczącej Komisji ds. Wywiadu Stanów Zjednoczonych. Zarzuciła ona Apple, że firma pomogła zorganizować „atak terrorystyczny w jej stanie” i że stanowi zagrożenie dla przebiegu procesu legislacyjnego[514] .

Podczas konferencji prasowej zorganizowanej na Manhattanie politykę Apple skrytykował również komisarz nowojorskiej policji William Bratton. Uniósł telefon, który stanowił przedmiot analiz policyjnych w związku z zupełnie inną sprawą (zastrzelenia dwóch policjantów). „Mamy nakaz sądowy, ale nie udało nam się uzyskać dostępu do tego iPhone’a – powiedział zgromadzonym dziennikarzom. – Dwóch moich ludzi nie żyje,

a brak dostępu do tego urządzenia istotnie utrudnia nam dalsze prowadzenie tej sprawy”[515] .

Kilka dni później Donald Trump, wówczas jeszcze kandydat na prezydenta, podczas wiecu w Pawleys Island w Karolinie Południowej, wezwał do bojkotu marki Apple[516] . Oskarżył nawet Cooka o kierowanie się motywami politycznymi: „Tim Cook próbuje nam wyciąć duży numer. Pewnie chce zademonstrować swój daleko idący liberalizm”. Trump mówił to, co chciała usłyszeć jego konserwatywna publiczność. Starał się obsadzić liberałów w roli czarnych charakterów i stosował taktykę zastraszania, sugerując, że Apple sprzyja terrorystom. Potem jeszcze atakował Apple w swoich tweetach, wzywając do kontynuowania bojkotu aż do momentu, w którym firma zdecyduje się spełnić żądania FBI.

Przeciwko Apple opowiedziało się tak wielu polityków i urzędników, że amerykańska opinia publiczna z czasem zaczęła brać ich stronę. Z ankiety przeprowadzonej przez Pew wynikało, że zdaniem 51% respondentów Apple powinna odblokować iPhone’a, żeby pomóc FBI. Tylko 38% pytanych popierało stanowisko Cooka[517] . Zupełnie inne wyniki przyniosło jednak przeprowadzone kilka dni później badanie agencji Reuters/Ipsos. W tym sondażu 46% pytanych poparło stanowisko Apple, a tylko 35% wyraziło wobec niego sprzeciw (20% nie miało zdania)[518] . Przyczyn tych rozbieżności upatrywano w sposobie sformułowania pytania[519] . Agencja Pew dość szczątkowo opisywała stanowisko Apple, a przy tym zdawała się opowiadać po stronie FBI. Zróżnicowane wyniki przynosiły również analizy emotikonów, których ludzie używali w związku ze sprawą w mediach społecznościowych. Firma marketingowa Convince & Convert przeprowadziła analizę tweetów pod kątem występowania pozytywnych i negatywnych emocji (uśmiechniętych buziek, oklasków, uniesionych i opuszczonych kciuków). Na tej podstawie stwierdziła, że internauci dzielą się mniej więcej po równo na zwolenników stanowiska Apple i przekonanych argumentami FBI[520] . Choć ta ostatnia metoda nie miała charakteru ściśle naukowego, dla wszystkich było jasne, że opinia publiczna jest w tej kwestii podzielona. To była sprawa bez precedensu. Wiele osób nie wiedziało, co na ten temat myśleć.

Można powiedzieć, że miało to swoje dobre strony. Argumenty Cooka również w pewnym stopniu docierały do opinii publicznej. Wśród setek odpowiedzi na tweety Trumpa nie brakowało takich, w których ludzie bronili decyzji Apple. Kolejne wpisy kandydata zdawały się zachęcać do

wyrażania zupełnie nietypowych opinii, ale większość użytkowników broniła Apple. W jednej z odpowiedzi można było przeczytać: „Bojkot produktów Apple to absurd! Włam do telefonu to będzie koniec naszej prywatności. Rządowi nie można ufać!!”.

Poparcie dla Cooka i Apple wyraziło też kilka znanych osobistości, między innymi dyrektor generalny Facebooka Mark Zuckerberg, dyrektor generalny Google Sundar Pichai, dyrektor generalny Twittera Jack Dorsey oraz demaskator NSA Edward Snowden[521] . Kolegium redakcyjne „New York Timesa” również w większości zdawało się przychylać do argumentacji Apple. W artykule redakcyjnym *Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the FBI* (Dlaczego Apple słusznie kwestionuje nakaz udzielenia pomocy FBI) napisano: „Jako bardzo wysokie należy ocenić ryzyko, że takie prawo, mające na celu ułatwienie pracy organów ścigania, zmniejszy poziom bezpieczeństwa obywateli, firm oraz samego rządu”[522] . Cook i jego ludzie zgadzali się z tym stanowiskiem i zamierzali bronić swojego zdania.

Narady wojenne

Na kolejne dwa miesiące piętro kierownicze budynku One Infinite Loop przeistoczyło się w centrum zarządzania kryzysowego, w którym przez 24 godziny cały czas coś się działo[523] . Pracownicy rozsyłali wiadomości i odpowiadali na pytania dziennikarzy. Jak wspominał jeden ze specjalistów od PR, zdarzało im się rozsyłać po kilka aktualizacji dziennie do 700 dziennikarzy jednocześnie[524] . Zasadniczo różniło się to więc od codziennej aktywności PR-owej Apple, która sprowadzała się do sporadycznej publikacji materiałów prasowych i konsekwentnego ignorowania telefonów oraz wiadomości od dziennikarzy.

Cook miał świadomość, że w obliczu ataku powinni zewrzeć szeregi i szczególnie dbać o morale. Rozesłał więc do pracowników e-mail zatytułowany *Z podziękowaniem za wsparcie*, w którym napisał: „W tej sprawie chodzi o znacznie więcej niż tylko jeden telefon czy jedno śledztwo. […] Ta gra toczy się o bezpieczeństwo danych setek milionów praworządnych obywateli oraz o niebezpieczny precedens, który mógłby stanowić zagrożenie dla wolności obywatelskich nas wszystkich”[525] . Apel przyniósł zamierzony efekt. Pracownicy Apple zaufali swojemu

liderowi i uwierzyli, że podjął słuszną decyzję nie tylko z ich punktu widzenia, ale również z punktu widzenia interesu ogólnego.

Dyrektor generalny bardzo się martwił o wizerunek firmy w związku z zaistniałym zamieszaniem. Chciał też wykorzystać tę okazję i edukować opinię publiczną w kwestiach związanych z bezpieczeństwem osobistym, prywatnością i szyfrowaniem. „Moim zdaniem wielu reporterów miało wtedy okazję zobaczyć nową wersję, nową twarz Apple – powiedział specjalista od PR, który prosił o zachowanie anonimowości. – Że tak się stanie, o tym zadecydował Tim. To była radykalna zmiana w stosunku do dotychczasowego podejścia. Zdarzało nam się wysyłać do reporterów aktualizacje po trzy razy na dzień”[526] .

Gdy Cook wychodził do ludzi, aktywnie zabiegał o to, aby robić jak najlepsze wrażenie. Osiem dni po publikacji listu w obronie prywatności udzielił wywiadu ABC News. Pojawił się na ekranie w godzinach największej oglądalności. Siedząc w swoim gabinecie, w One Infinite Loop, ze szczerością w głosie wyjaśniał istotę stanowiska Apple. „Washington Post” oceniał, że to był „najważniejszy [wywiad], jakiego udzielił jako dyrektor generalny Apple. Cook odpowiadał na pytania z głębokim przekonaniem, jeszcze bardziej niż zwykle odwołując się do emocji. Używał wyrazistych, wzniosłych słów. Nazwał to żądanie »informatycznym odpowiednikiem nowotworu«, mówił o »fundamentalnych« swobodach obywatelskich. Powiedział, że gotowy jest toczyć tę walkę aż do samego końca, również przed obliczem Sądu Najwyższego”[527] . Stało się jasne, że nawet jeśli sprawy zajdą bardzo daleko, lider Apple nie wyrzeknie się swoich przekonań.

Wywiad wypadł dobrze, a pracownicy centrum zarządzania kryzysowego uznali go za zwrotny punkt swojej kampanii. Ich zdaniem Cook nie tylko świetnie sobie poradził z przedstawieniem stanowiska Apple, ale też zaprezentował się światu jako zaangażowany i wierny zasadom lider, któremu można śmiało powierzyć obronę własnej prywatności. „To nie jest jakiś tam pazerny korporacyjny dyrektor, który chce się tylko nachapać – mówił Sewell. – To ktoś, komu można zaufać. Ktoś, kto faktycznie robi to, co zapowiedział. Człowiek, który nie podejmuje działań szkodliwych i nie działa w złej wierze, za to stara się być uczciwy i dobrze służyć firmie. Który mówi szczerze i postępuje zgodnie z własnymi przekonaniami”[528] . Pracownicy Apple od lat znali takiego Cooka, ale opinia publiczna dopiero teraz miała okazję zobaczyć go od tej strony. Dla Apple to było

zwycięstwo, ponieważ znaczna część opinii publicznej początkowo nie popierała decyzji Cooka.

Kolejne zwycięstwo udało się odnieść pod koniec lutego, kiedy sąd w Nowym Jorku odrzucił wniosek FBI w sprawie wydania Apple nakazu udostępnienia danych z telefonu drobnego dilera narkotyków. Sędzia James Orenstein zgodził się ze stanowiskiem Apple, że na podstawie ustawy All Writs Act nie można nakazać firmie udostępnienia jej produktów: „Stanowisko przyjęte przez rząd ma daleko idące konsekwencje – zarówno w odniesieniu do dzisiejszej sytuacji, jak i do zamiarów Kongresu z 1789 roku”[529] .

To konkretne orzeczenie nie było co prawda wiążące dla sądu wydającego decyzję w sprawie San Bernardino, ale zdaniem Sewella dostarczyło firmie Apple niezwykle przydatnych argumentów w rozmowach z prasą. „Dla nas to było bardzo, ale to bardzo ważne – powiedział. – Mogliśmy znów rozmawiać z prasą i ludźmi, którzy ogólnie byli nam niechętni. Mogliśmy powiedzieć: »To nie tak, że przez Apple przemawiają względy komercyjne. I to nie tak, że Apple cokolwiek udaje. To kwestia zasad, a jedyny sędzia w tym kraju, który w tej sprawie się wypowiadał, przyznał nam rację«”[530] . Cook i Sewell byli pewni, że skoro sędzia Orenstein ich poparł, to inni sędziowie również opowiedzą się po ich stronie.

Nie ma prywatności w Ameryce

Bitwa trwała dalej, opinia publiczna nadal była dość mocno podzielona, ale szala poparcia stopniowo przechylała się na stronę prywatności. Telewizja NBC zleciła sondaż, w ramach którego w marcu 2016 roku zapytano o zdanie 1200 Amerykanów. Zdaniem 47% respondentów firma nie powinna współpracować z FBI, 42% wyraziło opinię przeciwną. Jednocześnie 44% respondentów wyraziło obawę, że rząd mógł posunąć się za daleko i że gdyby Apple spełniło formułowane wobec niego żądania, mogłoby dojść do naruszenia prywatności obywateli[531] .

Poparcie dla Apple zadeklarowała również Organizacja Narodów Zjednoczonych, a specjalny sprawozdawca David Kaye podkreślał, że szyfrowanie ma „w epoce cyfrowej fundamentalne znaczenie dla utrzymania wolności opinii i wypowiedzi”[532] . Dalej pisał, że

wystosowane przez FBI „wezwanie może mieć wpływ na poziom bezpieczeństwa, a tym samym na swobodę wypowiedzi nieokreślonej, ale potencjalnie ogromnej liczby ludzi na co dzień korzystających z bezpiecznej komunikacji”. Federalne Biuro Śledcze kontynuowało ofensywę PR-ową. Przemawiając do uczestników konferencji poświęconej cyberbezpieczeństwu, która odbyła się w marcu w Boston College, ówczesny dyrektor FBI powiedział, że „nie ma takiej sfery, która pozostawałaby niedostępna dla władzy sądowniczej. […] W Ameryce nie ma czegoś takiego jak absolutna prywatność”[533] .

Dla Apple najtrudniejszy moment nadszedł wtedy, gdy ówczesna prokurator generalna Loretta Lynch skrytykowała firmę w swoim wystąpieniu podczas poświęconej kwestiom bezpieczeństwa konferencji RSA w San Francisco. W zasadzie można powiedzieć, że Lynch oskarżyła firmę Apple o lekceważenie prawa i sądów[534] . Jej wypowiedzi były szeroko cytowane i emitowane we fragmentach podczas wieczornych wiadomości. „Całkowicie mijało się to z prawdą – powiedział Sewell. – Wielki zamęt powstaje, gdy prokurator generalna staje przed kamerami i mówi: »Apple łamie nakaz sądu, a tym samym postępuje niezgodnie z prawem« […]. Media rzuciły się na to, bo przecież prokurator generalna oświadczyła, że Apple […] ignoruje nakaz sądu. Tylko że żadnej wiążącej decyzji sądu w tej sprawie nie było”[535] . Sędzia wystosował jedynie żądanie, by Apple udzieliło pomocy. Tego typu dokument nie oznacza niepodważalnego zobowiązania, ale większość krytyków zdawała się o tym zapominać (lub o tym nie wiedziała). Firma nie dopuszczała się więc naruszenia prawa, za to konsekwentnie walczyła o ochronę prywatności użytkowników pomimo nacisków ze strony rządu.

Koniec sprawy

Sześć tygodni po wystawieniu dokumentu, 28 marca, Sewell wraz z innymi prawnikami udali się do San Bernardino, aby przedstawić swoje argumenty sędziemu. Cook zamierzał polecieć tam następnego dnia i zeznawać[536] .

Jednak wieczorem FBI dało za wygraną i złożyło do sądu wniosek o bezterminowe zawieszenie postępowania przeciwko Apple. Przedstawiciele biura poinformowali, że udało im się uzyskać dostęp do danych z telefonów (nie podali jednak żadnych technicznych szczegółów)

[537] . Dopiero później wyszło na jaw, że skorzystali z pomocy izraelskiej firmy Celebrite, zajmującej się wykorzystywaniem telefonów do celów śledczych[538] . Podczas posiedzenia senackiej komisji do spraw sądownictwa, które odbyło się w maju, senator Dianne Feinstein ujawniła, że FBI wydało na ten cel 900 tysięcy dolarów[539] . Urzędnicy już wcześniej przyznali, że agentom nie udało się w ten sposób pozyskać żadnych nowych informacji, dowodów na kontakty z ISIS ani danych współpracowników[540] . Jak wyjaśniał Sewell, FBI musiało się wycofać z konfliktu z Apple, ponieważ ich dotychczasowa argumentacja opierała się na tezie, że bez pomocy firmy nie da się odzyskać danych z iPhone’a. Jednak okazało się, że jest to możliwe, więc sprawa upadła.

Zwolennicy obrony prywatności świętowali zakończenie sprawy i pozorny sukces Apple. „Wiarygodność FBI sięgnęła nowego dna – powiedział Evan Greer, dyrektor kampanii realizowanej z ramienia organizacji Fight for the Future, promującej prywatność w sieci. – Raz po raz okłamywali sąd i opinię publiczną, starając się ustanowić niebezpieczny precedens, który naraziłby bezpieczeństwo nas wszystkich. Na szczęście użytkownicy internetu szybko i sprawnie zmobilizowali się i zaczęli edukować opinię publiczną w sprawie zagrożeń związanych z istnieniem tylnych drzwi – i wspólnymi siłami zmusiliśmy rząd, żeby ustąpił”[541] .

Sam Cook był jednak rozczarowany, że sprawa ostatecznie nie została rozstrzygnięta w sądzie. Apple teoretycznie „wygrało” i nie musiało tworzyć tylnych drzwi, ale tak naprawdę problem nie został rozwiązany. „Tim był trochę rozczarowany, że nie udało nam się uzyskać konkretnego rozstrzygnięcia – mówił Sewell. – Wierzył, że byłoby ono sprawiedliwe i że lepiej by było, gdyby sąd zweryfikował nasze przekonania. […] [Choć] ostatecznie finał sprawy nie był dla nas niekorzystny, to on wolałby uzyskać rozstrzygnięcie przed sądem”[542] . Sprawa pozostaje nierozstrzygnięta do dziś. Ten dylemat w każdej chwili może pojawić się ponownie – należy się wręcz spodziewać, że pod rządami administracji Trumpa tak się właśnie stanie. To było tylko kolejne drobne starcie w większej wojnie między prywatnością a bezpieczeństwem. Technologia cały czas się rozwija, więc ten konflikt zapewne wkrótce znowu wybuchnie.

Wzrost zaangażowania w ochronę prywatności

Apple cały czas pracuje nad doskonaleniem zabezpieczeń prywatności. W kwietniu 2018 roku ukazał się iOS 11.3, w którym pojawiła się nowa ikona jednoznacznie informująca o gromadzeniu danych osobowych. „Nie zawsze się pojawia, ponieważ Apple pozyskuje takie dane tylko wtedy, gdy są one potrzebne do obsługi danej funkcjonalności, zabezpieczenia usługi lub personalizacji doświadczenia – wyjaśniono w informacji dla użytkowników instalujących iOS 11.3. – Apple stoi na stanowisku, że prywatność to fundamentalne prawo człowieka, więc tworzy produkty z myślą o tym, aby w jak najmniejszym stopniu gromadzić i wykorzystywać dane, w miarę możliwości przetwarzać informacje na urządzeniu i gwarantować użytkownikowi kontrolę nad własnymi danymi oraz przejrzyste zasady ich zastosowania”[543] .

Premiera iOS 11.3 zbiegła się w czasie z nasileniem dyskusji w sprawie wątpliwych praktyk Facebooka[544] . Miało to związek z ujawnieniem informacji, że brytyjska firma Cambridge Analytica, specjalizująca się w konsultingu politycznym, gromadziła dane użytkowników Facebooka, aby na ich podstawie dopracowywać strategie komunikacyjne i skuteczniej oddziaływać na opinie wyborców w trakcie kampanii prezydenckiej Trumpa. Facebook potwierdził, że „niewłaściwe” praktyki w zakresie gromadzenia danych mogły dotyczyć nawet 87 milionów użytkowników serwisu[545] . Przeprosił, że w niedostatecznym stopniu monitorował aktywność zewnętrznych deweloperów współpracujących z ich serwisem. Afera wywołała coś na kształt sporu między Timem Cookiem a dyrektorem generalnym Facebooka Markiem Zuckerbergiem, obaj panowie zdają się bowiem mieć zasadniczo odmienne podejście do kwestii postępowania z danymi użytkowników.

„Moim zdaniem to zdarzenie ma tak skrajny charakter i osiągnęło tak znaczącą skalę, że zasadne wydaje się wprowadzenie jakichś dobrze przemyślanych rozwiązań prawnych – powiedział Cook pod koniec marca podczas wystąpienia na Chińskim Forum Rozwoju w Pekinie. – To, że ktoś wie, co przez lata wpisywało się w wyszukiwarkę, kogo ma się w kontaktach i kogo te kontakty mają w swoich kontaktach, co kto lubi, a czego nie lubi, i że ktoś zna najbardziej intymne szczegóły na temat życia innych ludzi – moim zdaniem coś takiego w ogóle nie powinno mieć miejsca”[546] . Gdy Kara Swisher z Recode zapytała Cooka, co by zrobił na miejscu Zuckerberga, gdyby został wezwany do złożenia wyjaśnień przed Kongresem, dyrektor generalny Apple odparł krótko: „Ja bym nie

znalazł się w takiej sytuacji”[547] . Rzeczywiście dotychczas nic takiego się nie zdarzyło. Klienci Apple mogą spać spokojnie z myślą, że Apple nie wykorzystuje ich danych tak, jak to robił Facebook – ponieważ na czele firmy stoi lider, który wysoko ceni sobie prywatność użytkownika.

Rozdział 10.
Wzmożony nacisk na różnorodność

Przez trzy lata kierowania Apple Cook wypracował własny wizerunek jako lidera. Nabrał większej ogłady w sferze publicznej, podczas wywiadów pozwala sobie na spontaniczne wypowiedzi i żarty, chętnie pozuje do selfie. Jego współpracownik Greg Joswiak podkreśla, że Cook robi wielką furorę – nawet sławni sportowcy i gwiazdy filmowe chcą się z nim fotografować: „Tim jest gwiazdą nawet pośród gwiazd, chociaż w ogóle o to nie zabiega. Jemu woda sodowa nie uderza do głowy. Nie zachowuje się jak gwiazda. Zachowuje się jak Tim”[548] .

Z dala od fleszy Cook konsekwentnie zmienia kulturę Apple, wcielając w życie sześć bliskich swojemu sercu wartości. Firma nigdy wcześniej nie angażowała się w takim stopniu w promocję różnorodności, równości, edukacji i dostępu. Rok 2014 był dla Cooka niezwykle ważny jako dla dyrektora generalnego Apple, ale w historii zapisze się również z innego, szczególnego powodu.

30 października „Bloomberg” opublikował bardzo osobisty tekst *Tim Cook Speaks Up*, w którym dyrektor generalny Apple po raz pierwszy publicznie poinformował o swojej orientacji seksualnej[549] . Plotki na temat jego homoseksualizmu krążyły już wcześniej, a sam Cook twierdzi, że otwarcie rozmawiał o tym z „wieloma” współpracownikami w Apple, teraz jednak po raz pierwszy powiedział o tym całemu światu. Napisał: „Nigdy nie wyrzekałem się własnej seksualności, ale też nigdy nie mówiłem o niej publicznie. Aż do dziś. Powiem więc jasno: jestem dumny z tego, że jestem gejem, a bycie gejem uważam za jeden z największych darów, jakie otrzymałem od Boga”. Żaden z dyrektorów generalnych firm z listy Fortune 500 nie przyznał dotąd otwarcie, że jest orientacji homoseksualnej. Cook był pierwszy. Dalej pisał: „bycie gejem pozwoliło mi lepiej zrozumieć, jak się czują członkowie mniejszości i z jakimi wyzwaniami członkowie różnych mniejszości zmagają się na co dzień”.

Jak wyjaśniał, bycie gejem wzmocniło w nim zdolności empatyczne i wiarę w siebie, pomogło mu podążać własną drogą i wznieść się ponad trudności i bigoterię. „Wykształciłem dzięki temu skórę nosorożca, która się przydaje, jak się jest dyrektorem generalnym Apple”. Podkreślał, że świat

bardzo się zmienił od czasów jego dzieciństwa, skoro Ameryka jest coraz bliżej równości ludzi w sprawach związanych z małżeństwem, kolejne znane osobistości ujawniają swoją orientację seksualną, a kultura staje się „bardziej tolerancyjna". Napisał, że chociaż sam nie uważa się za aktywistę, to doskonale zdaje sobie sprawę, jak wiele zyskał dzięki poświęceniu innych ludzi: „Jeśli informacja o tym, że dyrektor generalny Apple jest gejem, pomoże komuś pogodzić się z własną tożsamością, przyniesie ulgę komuś, kto się czuje osamotniony, albo zachęci ludzi do walki o równość, to nie będę żałować, że poświęciłem w tym celu cząstkę mojej prywatności".

Później w *The Late Show* w telewizji CBS powiedział, że zdecydował się powiedzieć publicznie o swojej orientacji, gdy sobie uzmysłowił, że może w ten sposób pomóc amerykańskiej młodzieży queer: „Dzieciaki są maltretowane w szkole, padają ofiarą dyskryminacji, rodzice się ich wyrzekają. Musiałem coś zrobić. Bardzo sobie cenię moją prywatność, [ale] doszedłem do wniosku, że ważniejsze jest dla mnie to, że mogę coś zrobić dla innych. Chciałem więc podzielić się ze wszystkimi moją prawdą"[550] .

Publiczna deklaracja Cooka, złożona cztery miesiące po wystąpieniu na czele 80 tysięcy pracowników Apple uczestniczących w 43. dorocznej Pride Parade w San Francisco, była szeroko komentowana przez miłośników marki oraz szerszą społeczność technologiczną – przy czym były to komentarze wyłącznie pozytywne. „Jak jeden syn Południa drugiemu, jak jeden kibic sportowy drugiemu pragnę powiedzieć: czapki z głów"[551] – napisał na Twitterze były prezydent Bill Clinton. „Inspirujące słowa dyrektora generalnego Apple Tima Cooka, który jest gejem i opowiada się za równością" – dodał przedsiębiorca miliarder Richard Branson[552] . Lloyd Blankfein, przewodniczący rady dyrektorów i dyrektor generalny Goldman Sachs, powiedział: „To dyrektor generalny jedynki Fortune. To nie pozostanie bez konsekwencji z racji tego, kto to zrobił – a zrobił to Tim Cook i zrobiło to Apple. Echo będzie potężne"[553] . Bob Iger, dyrektor generalny Walt Disney Company, stwierdził: „Tim poświęcił własną prywatność, aby pokolenie młodych ludzi mogło zrozumieć, że kimkolwiek są, są ważni"[554] . Na łamach „Huffington Post" napisano, że Cook „właśnie odmienił Amerykę w sposób całkowicie niedostępny dla Steve'a Jobsa"[555] . Żaden inny dyrektor firmy z listy Fortune 500 nigdy nie zdecydował się publicznie ujawnić swojej orientacji homoseksualnej, więc można było spodziewać się negatywnego przyjęcia tej deklaracji. Tak

naprawdę jednak trudno mówić w ogóle o jakiejkolwiek reakcji. Esej Cooka nie wywołał żadnej wielkiej sensacji.

Lisa Jackson, wiceprezes Apple ds. ochrony środowiska, polityki i inicjatyw społecznych, na dzień przed publikacją dostała od Cooka wiadomość e-mail z tekstem artykułu. Cook chciał, żeby mogła się z nim zapoznać, zanim trafi do kiosków. „Miałam poczucie, że oto jestem świadkiem wielkiego aktu służby, śmiałości, odwagi i przywództwa, że nigdy wcześniej się z czymś tak doniosłym nie zetknęłam – powiedziała wyraźnie poruszona. – Doskonale zdaję sobie sprawę, jakie to miało znaczenie dla wielu różnych ludzi. Jakie to miało znaczenie dla wielu dzieciaków. Znam młodych ludzi, nastolatki, studentów i wiele innych osób, którym brakowało poczucia, że ktoś się o nich troszczy. […] Tim to twardy zawodnik i mieć go po swojej stronie […] to świetna sprawa”[556] .

Na każdy tweet, każdy wpis na Facebooku i każdy felieton wyrażający uznanie przypadało dwa razy więcej serdecznych żartów. „Większa by to była rewelacja, gdyby Tim Cook ujawnił, że korzysta z Windowsa”[557] – napisał ktoś na Twitterze. W tych żartach dominował jednak wątek Samsunga. David Wolf żartował: „Dział PR Samsunga właśnie poinformował, że kolejny dyrektor generalny firmy będzie gejem, co więcej, powiedzieli, że nasz dyrektor generalny gej będzie o 25-procent bardziej gejowski niż Tim Cook”[558] .

Wall Street też się nie zniechęciła, wartość akcji Apple w zasadzie nie uległa zmianie po publikacji eseju. W momencie otwarcia rynku odnotowano spadek na poziomie niespełna 1%. „Ujmując rzecz inaczej: dyrektor generalny najdroższej firmy świata publicznie informuje, że jest gejem, a Wall Street ma to centralnie gdzieś”[559] – napisał Seth Fiegerman dla Mashable. Gene Munster, analityk i specjalista od firmy Apple, scharakteryzował tę wiadomość jako „niesensacyjną z tego powodu, że Tim już dał się poznać jako świetny dyrektor generalny”. W materiale opiniotwórczym w CNBC, współtworzonym przez innego analityka z Piper Jaffray, Douga Clintona, Munster wyjaśniał: „Może wydawać się dziwne, że analitycy Wall Street w ogóle zajmują się tak osobistą kwestią. My oczywiście zdajemy sobie sprawę, że w tym oświadczeniu chodzi o coś więcej niż o akcje AAPL. Z drugiej strony decyzja o ujawnieniu orientacji homoseksualnej potencjalnie mogła mieć wpływ na akcje i wiele osób zastanawiało się, czy tak się stanie. Bardzo się cieszymy, że przez utrzymanie cen akcji na właściwie niezmiennym poziomie inwestorzy

wyrazili przekonanie, że Tim Cook poradzi sobie na stanowisku dyrektora generalnego Apple równie dobrze, jak sobie radził przed wydaniem tego oświadczenia”[560] .

Nie wiadomo nic na temat ewentualnego związku Cooka. Nigdy żaden paparazzi nie zrobił mu zdjęcia z żadnym partnerem, o jego życiu prywatnym w ogóle niewiele się mówi. Raz pojawiła się plotka – dotycząca związku z inwestorem venture z Doliny Krzemowej – ale wystarczyło rzucić okiem na konto rzeczonego inwestora na Instagramie (obecnie już niedostępne dla szerokiej publiczności), aby stwierdzić, że nie jest ona prawdziwa. Na profilu pojawiały się liczne zdjęcia inwestora z partnerem i nie był to Tim Cook. Wszystko wskazuje na to, że Cook mieszka sam w Palo Alto. Jeśli pozostaje w związku, to z pewnością musi się bardzo wysilać, żeby zatrzymać tę informację tylko dla siebie. Można by się zastanawiać, czy jada w restauracjach, chodzi na przyjęcia albo jeździ na wakacje, ja jednak na etapie gromadzenia materiałów do tej książki w ogóle nie zajmowałem się jego życiem prywatnym. Cook stara się zachowywać swoje życie prywatne tylko dla siebie, a ja uważam, że należy to uszanować.

Blisko rok po publikacji eseju przez „Bloomberg” Cook został uhonorowany nagrodą Visibility Award, która została mu przyznana podczas 19. dorocznego bankietu wydanego przez Human Rights Campaign, czyli wiodącą amerykańską organizację walczącą o poszanowanie praw obywatelskich przedstawicieli społeczności LGBTQ[561] . „Tim Cook to wizjoner, który jako przywódca Apple radzi sobie bez mała nadzwyczajnie – powiedział Chad Griffin, przewodniczący HRC. – Jego gotowość do odważnego i śmiałego mówienia prawdy nie tylko dała nadzieję bardzo wielu ludziom na całym świecie, ale też uratowała niejedno ludzkie istnienie. Przez własny przykład i zaangażowanie Apple na rzecz równości Cook pokazuje, w szczególności młodym ludziom ze społeczności LGBTQ, że można zrobić spektakularną karierę i że nic ich przed tym nie powstrzymuje. Mogą snuć najbardziej ambitne marzenia, nawet jeśli im się zamarzy, że staną na czele jednej z największych firm na świecie”. HRC uhonorowała Cooka za jego oddziaływanie „na korporacyjną Amerykę i nie tylko”, za wsparcie Apple w poparcie Equality Act oraz za użyczenie swojego głosu w walce o pełne prawa dla członków społeczności LGBTQ.

„Jestem dumny, że należę do tej społeczności – powiedział Cook witającemu go tłumowi po przybyciu na bankiet HRC. – Jak zapewne niektórzy z was pamiętają, napisałem bardzo osobisty esej. Chciałem w ten sposób użyczyć swojego głosu ludziom, którzy mogą nie być jeszcze gotowi sami się wypowiedzieć. To był list otwarty skierowany do całej opinii publicznej, ale przede wszystkim do wszystkich tych ludzi, którzy zostali odrzuceni przez przyjaciół, społeczność bądź rodzinę tylko i wyłącznie z powodu swojej tożsamości". Cook deklarował, że wbrew temu, co się mówi, wcale nie chciał robić szumu wokół siebie. Dodał, że choć ogólnie ceni sobie prywatność, to „czasem trzeba narobić hałasu. Bo ludzie muszą usłyszeć, że nie ma nic ograniczającego w byciu gejem", powiedział cały rozpromieniony. „Ludzie muszą usłyszeć, że bycie gejem nikomu nie ogranicza życiowych wyborów. Ludzie muszą usłyszeć, że można być gejem albo osobą transpłciową i osiągnąć w życiu cokolwiek się tylko zapragnie".

W trakcie tej bardzo życzliwej przemowy Cook wspomniał, że jego esej wywołał całą lawinę reakcji i że przez ostatni rok kontaktowali się z nim ludzie z całego świata – jedni chcieli mu opowiedzieć o swoich trudnościach, inni wyrażali żal, że nie mogą bardziej pomóc swoim bliskim. Niektórzy mówili, że Cook ich zainspirował do ujawnienia własnej orientacji seksualnej. „Do najbardziej wzruszających należą listy od rodziców, którzy kochają swoje dzieci ponad wszystko i z ciężkim sercem patrzą na tę ich walkę o akceptację – opowiadał. – Wielkim optymizmem napawały mnie natomiast listy od ludzi, którzy się cieszą, że świat zmienia się na lepsze". Podczas wystąpienia przytoczył treść jednego z listów, otrzymanego od mieszkańca stanu Oregon, weterana wojny w Wietnamie. „Tim, mam nadzieję, że pewnego dnia będę ziewać z nudów, gdy zdarzy mi się natknąć na deklarację taką jak Twoja – pisał autor listu. – Powinniśmy po prostu akceptować ludzi takimi, jakimi są, ponieważ są dobrymi ludźmi, ponieważ wnoszą coś do naszego życia i ponieważ starają się, jak mogą. Czyż nie o to chodzi w byciu Amerykaninem?".

Cook zgadzał się z autorem tych słów, jednocześnie jednak zdawał sobie sprawę, że przed Ameryką ciągle jeszcze długa droga do tego, aby wszyscy jej obywatele mogli liczyć na jednakową ochronę swoich praw. Zmiany społeczne się co prawda dokonują, Sąd Najwyższy zalegalizował małżeństwa jednopłciowe, a za sprawą seriali telewizyjnych takich jak *Will i Grace* czy *Współczesna rodzina* bycie gejem wchodzi do głównego nurtu,

ale w Stanach Zjednoczonych nadal jest jeszcze bardzo dużo do zrobienia. Cook zwrócił uwagę, że 31 stanów USA ciągle jeszcze nie uchwaliło prawa, które chroniłoby przed zwolnieniem z pracy lub eksmisją z mieszkania „z powodu tego, kim się jest i kogo się kocha”. Krytykował rodziców, którzy wysyłają dzieci na terapię reedukacyjną, aby je „leczyć”. Piętnował ataki, które wiele osób popychają do rozważania samobójstwa. Podkreślał przy tym, że problem nierówności dotyczy nie tylko społeczności LGBTQ. „Moim zdaniem sprawa jest prosta: dyskryminując kogokolwiek, tracimy wszyscy – powiedział, wzniecając tymi słowami okrzyki poparcia i oklaski. – Jak doskonale wszyscy wiemy, dyskryminacja nie mija sama z siebie. Nie zanika tak po prostu. Trzeba ją zwalczać, obalać, przezwyciężać i powstrzymywać. A to wymaga determinacji. To wymaga czujności”. W podsumowaniu stwierdził, że rzecznicy i aktywiści z organizacji takich jak HRC oraz firmy globalne takie jak Apple – wszyscy mają swoją rolę do odegrania w walce o równość. „Razem bowiem możemy wytyczyć świetlistą ścieżkę do sprawiedliwości”.

Decyzję Cooka o publicznym ujawnieniu swojej orientacji pochwalił wiceprezydent Joe Biden, który wygłaszał wystąpienie otwierające podczas bankietu HRC, a wtórowała mu rekordowa liczba pracowników LGBTQ z administracji prezydenta Obamy. Biden powiedział o Cooku, że to człowiek, który „wywrócił świat do góry nogami i który rozumie, że równość to nie tylko moralny imperatyw, ale również zasadnicze źródło naszej ekonomicznej potęgi i dynamizmu”. Dodał jeszcze, że Cook „istotnie zachęcił do działania szerokie rzesze błyskotliwych młodych kobiet i mężczyzn ze społeczności LGBTQ”.

W ocenie Grega Joswiaka, wiceprezesa Apple odpowiedzialnego za globalny marketing produktu, publiczna deklaracja Cooka stanowiła punkt zwrotny w realizacji jego koncepcji przywództwa w Apple rozumianego jako służba[562] . Pracownicy firmy doskonale zdawali sobie sprawę, że na czele ich organizacji stoi nadzwyczajny lider, ale świat długo nie miał okazji go poznać. Publicznie informując o swojej orientacji seksualnej, Cook jednocześnie zaprezentował się jako człowiek w pełni niezależny. „Świat zaczął szanować go za to, co robi – dodał Joswiak. – Dla mnie to był punkt zwrotny. […] Moim zdaniem wtedy świat to zobaczył”.

Osobowość roku

W uznaniu dla jego osobistych dokonań oraz sukcesów Apple w 2014 roku „Financial Times” przyznał Cookowi tytuł Osobowości Roku[563] . „Już sam tylko sukces finansowy i zdumiewające nowinki technologiczne by wystarczyły, żeby surowy dyrektor generalny Apple zasłużył sobie na uznanie FT i zdobył tytuł Osobowości Roku 2014, tymczasem pan Cook dodatkowo wyróżnił się śmiałą deklaracją swoich wartości” – mówili w imieniu gazety Tim Bradshaw i Richard Waters.

„Financial Times” chwalił Cooka za zachowanie zimnej krwi w trakcie ataków ze strony inwestorów aktywistów i w okresie zwątpienia w przyszłość Apple po śmierci Jobsa; za promowanie różnorodności, zrównoważonego rozwoju oraz przejrzystości łańcucha dostaw – nade wszystko jednak za publiczną deklarację w sprawie własnej orientacji seksualnej. „To była rzadka okazja, żeby dowiedzieć się czegoś o jego pilnie strzeżonym życiu prywatnym, ale jednocześnie źródło ryzyka dla działalności Apple w mniej tolerancyjnych regionach świata – napisała gazeta, odnosząc się do osobistego eseju Cooka. – Elokwentna deklaracja w obronie równości wybrzmiała po latach nędznych postępów w sprawie małżeństw homoseksualnych i pośród głosów oburzenia z powodu braku przywiązania do różnorodności kierowanych pod adresem ludzi, którzy stoją na czele firm z Doliny Krzemowej, a w związku z tym w znacznym stopniu kształtują naszą kulturę, w tym również pod adresem Apple”.

Cooka chwalono również za to, że włączył do zespołu kierowniczego Apple – dotychczas złożonego wyłącznie z białych mężczyzn – trzy kobiety i że wprowadził do statutu rady dyrektorów deklarację woli uwzględniania kandydatur mniejszościowych podczas obsadzania stanowisk kierowniczych. „Wydawało mi się, że Steve’a nikt nie zastąpi i w pewnym sensie miałem rację – powiedział w rozmowie z „Financial Times” profesor Michael Cusumano ze Sloan School of Management działającej przy MIT. – Tylko że wewnętrznie ten jego duch gdzieś nadal żyje, a firma zaczyna kształtować mniej konfrontacyjną kulturę. Zasługi w tej kwestii należą się Timowi”[564] .

Równość i różnorodność leżą w interesie firmy

Orientacja seksualna Cooka niewątpliwie miała wpływ na jego zapatrywania na kwestie równości i różnorodności. Często dopiero ktoś

spoza głównego nurtu jest w stanie skutecznie bronić praw ludzi spoza głównego nurtu. Cook zaczął tworzyć mniej konfrontacyjną, bardziej sprawiedliwą kulturę, w której większy nacisk kładło się na równość i różnorodność. W listopadzie 2013 roku opublikował na łamach „Wall Street Journal" swój pierwszy felieton pisany z perspektywy dyrektora generalnego Apple[565] . Artykuł nosił tytuł *Workplace Equality is Good for Business* (Równość w miejscu pracy leży w interesie firmy), a jego autor raz po raz podkreślał, że chce „tworzyć bezpieczne i przyjazne warunki dla wszystkich pracowników, bez względu na ich rasę, płeć, narodowość czy orientację seksualną".

„Tę fundamentalną prawdę uświadomiłem sobie na długo przed tym, jak zacząłem pracę w Apple – zaczął swój wywód Cook. – Ludzie znacznie chętniej angażują się wtedy, gdy mają poczucie, że mogą liczyć na pełne uznanie i akceptację swojej osoby". Zachęcał więc senatorów do wspierania ustawy Employment Non-Discrimination Act, która zabrania dyskryminacji w miejscu pracy z uwagi na rzeczywistą bądź przypisywaną komuś orientację seksualną lub tożsamość płciową. „Skoro prawo milczy w kwestii praw pracowniczych amerykańskich gejów i lesbijek, to jako naród de facto zgadzamy się na dyskryminację wobec nich – podsumowywał. – Kongres powinien wykorzystać nadarzającą się okazję i sprzeciwić się takiej nietolerancji poprzez uchwalenie Employment Non-Discrimination Act". Ustawa została przyjęta przez Senat pod koniec listopada 2013 roku głosami obu partii (wynik głosowania: 64:32).

Różnorodność jako klucz do innowacyjności

Za jedną ze swoich najważniejszych wartości Cook uznaje różnorodność w miejscu pracy. Kwestia ta stanowi też ważny element jego strategii innowacyjności. Cook wierzy, że różnorodność w miejscu pracy nie tylko jest dobra sama w sobie, ale będzie też korzystnie wpływać na zdolność Apple do tworzenia innowacji i wzbogacania procesu rozwoju produktu o wielość opinii i doświadczeń. On sam wyraził to głębokie przekonanie między innymi w 2015 roku, kiedy powiedział, że różnorodność „jest przyszłością naszej firmy"[566] . Stwierdził wtedy, że ze względu na większą różnorodność doświadczeń, wiedzy i punktów widzenia Apple jest „lepszą firmą" i może tworzyć lepsze produkty. „Produkty Apple tak

świetnie się sprawdzają w praktyce dlatego, że […] pracują nad nimi ludzie, którzy są nie tylko inżynierami i informatykami, ale również artystami i muzykami. Prawdziwie magiczne produkty powstają właśnie tam, gdzie technologia spotyka się ze sztukami wyzwolonymi i naukami humanistycznymi".

Firmy o zasięgu globalnym, takie jak Apple, potrzebują ludzi, którzy będą potrafili się dogadać ze współpracownikami z całego świata i którzy będą sprawnie obsługiwać klientów z całego świata, tłumaczył Cook w wywiadzie dla „Auburn Plainsman", studenckiej gazety ukazującej się na jego macierzystej uczelni: „Dziś na świecie wszystko jest ze sobą blisko powiązane, znacznie bardziej niż gdy kończyłem studia. Dlatego właśnie koniecznie musimy dobrze rozumieć kultury z całego świata. […] Nauczyłem się to nie tylko doceniać, ale wręcz zachwycać się tym. Świat jest ciekawy nie ze względu na podobieństwa między nami, ale ze względu na różnice"[567] .

Cook przypisuje dużą wagę do kwestii różnorodności zespołu kierowniczego. W rozmowie z Charliem Rose'em wyjaśniał, że współpracuje z zespołem wyjątkowych talentów, które pomagają jemu i firmie osiągać wielkie sukcesy i „są w stanie dokonywać nadzwyczajnych rzeczy" właśnie ze względu na różnice między nimi. Wymienił Jony'ego Ive'a, Craiga Federighiego, Jeffa Williamsa i Dana Riccio, a także nowo powołaną dyrektor ds. sprzedaży detalicznej Angelę Ahrendts, a potem powiedział: „To dla mnie wielki zaszczyt z nimi pracować". Podkreślał, że każdy z tych menedżerów ma nieco inne talenty, ale że świetnie się uzupełniają: „Wierzę w różnorodność przez duże R. Czyli w różnorodność myśli i różnorodność pod każdym innym względem. Dlatego otaczam się ludźmi, którzy nie są tacy sami jak ja. Oni posiadają umiejętności, których ja nie posiadam. […] Każdy jest ekspertem w jakiejś dziedzinie. Dzięki temu razem, jako zespół, osiągamy pewne cele. Bo w naszej firmie pracuje się w układzie poziomym, a nie pionowym". Cook przyznał, że dyrektorzy Apple spierają się ze sobą i prowadzą dyskusje, że nie zawsze się we wszystkim ze sobą zgadzają. „Żywimy jednak do siebie nawzajem wielki szacunek, darzymy się zaufaniem i uzupełniamy się wzajemnie. Dlatego to wszystko tak dobrze działa"[568] .

Zespół kierowniczy Apple może i charakteryzuje się różnorodnością opinii, ale brakuje mu zróżnicowania rasowego i płciowego. Cook mówi o „zróżnicowaniu przez duże R", jak gdyby chciał odwrócić uwagę od dość

oczywistego faktu, że przywódcy Apple to jednak w większości biali mężczyźni. Dyrektor generalny podejmuje co prawda wysiłki zmierzające do wprowadzenia do tego zespołu kolejnych kobiet oraz osób o kolorze skóry innym niż biały, ale nie do końca mu się to udaje. Ma chyba naprawdę szczere chęci i dąży do wprowadzenia zmian – które oczywiście zawsze wymagają czasu – w swojej firmie i szerzej w branży technologicznej, ale Apple z całą pewnością mogłoby i powinno zrobić coś więcej dla realizacji koncepcji różnorodności.

Cook aktywnie zachęca do prowadzenia rekrutacji wśród niedoreprezentowanych mniejszości, zwłaszcza wśród osób niepełnosprawnych czy weteranów. Podkreśla też, że liderzy poświęcają kwestii różnorodności zbyt mało uwagi. Cytuje Martina Luthera Kinga Jr., który skarżył się na „oburzające milczenie dobrych ludzi". Twierdzi, że problem po części wynika z tego, że ludzie dobrej woli nie zabierają w tej sprawie głosu, że dyrektorzy generalni za mało się angażują w tę sprawę. Co prawda czasami trudno jest otwarcie zwrócić uwagę na problem, „ponieważ społeczeństwo niestety sprzyja ludziom, którzy siedzą cicho […], tylko że w ten sposób nic się nie da osiągnąć […], nie da się popchnąć naprzód kraju, branży czy firmy. Nie da się w ten sposób rozwiązać problemu braku różnorodności". Aby ten problem rozwiązać, trzeba o nim mówić i trzeba wdrażać konkretne programy. „Staram się spoglądać w lustro i sam siebie pytać, czy robię dość – powiedział. – A jeśli sam sobie odpowiadam, że nie, to robić coś więcej".

Cook patrzy w przyszłość z optymizmem. „Jestem przekonany, że uda nam się tę machinę rozpędzić – stwierdził w rozmowie z Mashable. – To się nie stanie z dnia na dzień […] zdajemy sobie z tego sprawę. Ale to nie jest problem, którego by się nie dało rozwiązać. To się da łatwo rozwiązać. Większość tych problemów stworzyli ludzie, więc i oni mogą się z nimi uporać"[569] . On sam zamierza zrobić, co tylko w jego mocy, aby się do tego przyczynić. „Jeśli się wierzy, tak jak my wierzymy, że różnorodność pozwala tworzyć lepsze produkty, a przy tym stawia się sobie za cel tworzenie produktów, które będą wzbogać życie ludzi, to jest zupełnie oczywistym, że przykłada się ogromną wagę do kwestii różnorodności, tak samo jak do wszystkiego innego, co się tak naprawdę liczy".

Awanse kobiet

Cook często się martwił, że zbyt mało kobiet pracuje w dziedzinach technicznych. „Myślę, że jeśli to się nie zmieni, to Stany Zjednoczone stracą przywództwo technologiczne – powiedział w wypowiedzi dla studenckiej gazety „Auburn Plainsman”. – Kobiety stanowią ważną część rynku pracy. Jeśli w dziedzinach STEM nadal będzie tak mało kobiet, to Stany Zjednoczone po prostu nie będą w stanie tworzyć dostatecznej ilości innowacyjnych rozwiązań. Tu nie ma o czym dyskutować”[570] .

Mianem „szukania wymówek” Cook określa reakcje branży technologicznej, która tylko kolektywnie wzrusza ramionami i zadowala się wyjaśnieniem, że kobiety po prostu nie interesują się naukami ścisłymi i inżynieryjnymi. Według Cooka to właśnie na branży spoczywa odpowiedzialność za to, aby przyciągać kobiety: „Moim zdaniem to nasza wina […] całej społeczności technologicznej. Moim zdaniem my wszyscy zrobiliśmy za mało, aby dotrzeć do młodych kobiet i pokazać im, że to jest fajne i że przy tym można się dobrze bawić”[571] .

Aby skutecznie przyciągać kobiety do dziedzin łącznie określanych jako STEM, należy między innymi zadbać o przekonujące kobiece wzorce. Jeszcze do niedawna taką popularną liderką reprezentującą Apple była Bozoma Saint John. Gdy pracowała w Apple, wiele się o niej mówiło. Cook uważa, że należy eksponować kobiety zajmujące przywódcze pozycje w branży technologicznej. Że to jest naprawdę ważne, co się pokazuje światu.

Od momentu objęcia stanowiska dyrektora generalnego Apple Cook aktywnie zabiega o wzrost poziomu różnorodności w firmie. Zatrudnia i awansuje kobiety oraz przedstawicieli mniejszości, powierzając im stanowiska kierownicze. We wrześniu 2011 roku awansował Eddy’ego Cue, Amerykanina kubańskiego pochodzenia, na stanowisko wiceprezesa ds. oprogramowania i usług internetowych[572] . W maju 2013 roku zatrudnił też Lisę Jackson, która wcześniej jako pierwsza Afroamerykanka stanęła na czele federalnej Agencji Ochrony Środowiska. W październiku tego samego roku do zespołu dołączyła Angela Ahrendts, wcześniej dyrektor generalna Burberry, która w Apple miała nadzorować funkcjonowanie sklepów detalicznych. W 2014 roku Denise Young Smith powierzono kierowanie działaniami firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi[573] , a w maju 2017 roku Cook ponownie ją awansował, tym razem na stanowisko wiceprezes ds. różnorodności i polityki włączającej[574] .

W tym samym roku do rady dyrektorów Apple dołączyła partner założycielska i dyrektor BlackRock, Sue Wagner[575] .

Cook zainicjował również publikację dorocznych raportów w sprawie różnorodności i polityki włączającej, które firma opracowywała na podobnej zasadzie jak raporty dotyczące ochrony środowiska i praktyk dostawców[576] . Publikacja ogólnodostępnych i głośnych raportów to najlepszy dowód na to, że Apple bardzo poważnie podchodzi do tych kwestii. Chodzi o to, aby pracownicy i kierownictwo firmy nie spoczęli w tych sprawach na laurach.

Odkąd firmą kieruje Cook, w reklamach i kampaniach marketingowych firmy częściej pojawiają się ludzie o kolorze skóry innym niż biały. Wszystkie reklamy i materiały marketingowe Apple powstają przy udziale różnorodnej obsady. Firma zwiększyła też liczbę kobiet, które prowadzą prezentacje produktów. Za czasów Jobsa na scenie pojawiał się głównie on sam, odkąd zaś stery przejął Cook, nowe produkty prezentują światu różni pracownicy firmy, często również kobiety. W 2015 roku w serwisie Quartz ukazał się uszczypliwy wpis dotyczący liczby kobiet, które w ciągu ostatnich dwóch lat prezentowały produkty Apple[577] . Wykres przedstawiał się następująco: 0, 0, 0, 0, 0, 0 i 0. Jednak Cook stwierdził, że „absolutnie” zgadza się co do tego, że na scenie częściej powinny pojawiać się kobiety, i podczas WWDC w czerwcu 2018 roku w prezentacji wzięło udział sześć kobiet, wszystkie zatrudnione w Apple na stanowiskach przywódczych[578] .

Cook najwyraźniej bardzo poważnie podchodzi do kwestii podnoszenia poziomu różnorodności, ale tempo zmian i tak jest żółwie – a to dlatego że proces ten wiąże się nie tylko ze zmianą postaw pracowników, ale również z rotacją na poszczególnych stanowiskach. Większość obecnych liderów Apple wykonuje swoje obowiązki od dziesięcioleci i w najbliższym czasie nie planuje rozstawać się z firmą. To samo dotyczy zresztą szeregowych pracowników. Wielu zatrudnionych w Apple będzie zajmować swoje stanowiska przez 20 lat, a nawet dłużej, więc może minąć wiele lat, zanim skład osobowy firmy ulegnie istotniejszym zmianom. Zmiany więc zachodzą, ale nie dość szybko.

Skład osobowy Apple

Pierwszy raport dotyczący różnorodności został opublikowany w sierpniu 2014 roku[579] . Potwierdzał to, co już powszechnie było wiadomo – że w Apple pracują głównie biali mężczyźni. W 2014 roku 70% pracowników Apple na całym świecie stanowili mężczyźni, tylko 30% to były kobiety. W Stanach Zjednoczonych 55% kadry stanowili ludzie rasy białej, drugą największą grupę etniczną tworzyli Azjaci (15%). Poza tym 11% to pracownicy wywodzący się z Ameryki Łacińskiej, a 7% samych siebie określało mianem czarnoskórych (w ogólnej populacji odsetek ten wynosił około 13%). Pozostałe 12% stanowili ludzie, którzy sami siebie nie zakwalifikowali do żadnej konkretnej grupy etnicznej. Tak się też niefortunnie składa, że większość przedstawicieli niedoreprezentowanych mniejszości stanowili pracownicy sklepów Apple, a nie dobrze opłacani inżynierowie czy menedżerowie niższego bądź wyższego szczebla.

Cook przyjął ten raport z rozczarowaniem. „Jako dyrektor generalny nie jestem zadowolony z liczb przedstawionych na tej stronie – napisał w oświadczeniu opublikowanym w internecie wraz z raportem o różnorodności. – To nie jest dla nas żadne odkrycie i od dłuższego czasu ciężko pracujemy nad poprawą tych wyników. Robimy postępy i chcemy wykazywać się w dziedzinie zwiększania różnorodności taką samą innowacyjnością co w pracach nad rozwojem produktu”[580] . Tym samym Cook po raz kolejny wyraził swoje zaangażowanie w zwiększanie stopnia różnorodności w Apple.

W ostatnich latach nie udało się jednak uzyskać żadnej istotniejszej poprawy. Jak wynika z danych z listopada 2017 roku, odsetek kobiet wzrósł tylko nieznacznie, a udział przedstawicieli mniejszości nawet spadł[581] . Wśród pracowników technicznych zatrudnionych w Stanach Zjednoczonych (grupa ta obejmuje szeregowych pracowników, w tym również pracowników sklepów detalicznych) 52% stanowili ludzie rasy białej, a 77% – mężczyźni. Rok wcześniej udział przedstawicieli rasy białej wynosił 55%, a mężczyzn było 77%. Udział niedoreprezentowanych mniejszości (czarnoskórych, Latynoamerykanów oraz osób podających się za wielorasowe) spadł nieznacznie z 18 do 17%[582] .

Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą, to niezmiennie dominowali biali mężczyźni. Z raportu wynikało, że przywódcy Apple to w 71% mężczyźni i w 66% ludzie rasy białej (to zaledwie 1 punkt procentowy mniej niż rok wcześniej), w 23% Azjaci (wzrost o 2 punkty procentowe w stosunku do poprzedniego roku)[583] . Odsetek czarnoskórych, Latynoamerykanów

oraz osób wielorasowych się nie zmienił. Z informacji na temat składu osobowego kierownictwa Apple wynika, że na firmowych szczytach władzy nie ma wielkiej różnorodności[584] . W dokumencie uwzględniono 17 dyrektorów, z czego 11 to biali mężczyźni, a 3 to białe kobiety. Poza tym w skład tej grupy wchodzi jedna Afroamerykanka, jeden Latynoamerykanin i jedna Azjatka. Firma deklaruje jednak, że pragnie przyspieszyć proces zmian i że w roku, którego dotyczył raport (czyli od lipca 2016 do lipca 2017), połowę nowo zatrudnionych pracowników stanowiły bądź kobiety, bądź przedstawiciele grup mniejszościowych[585] .

Co szczególnie smutne, pod względem różnorodności Apple i tak bije na głowę swoich konkurentów z Doliny Krzemowej[586] . W przypadku większości firm takich jak Facebook, Intel, Google, Twitter czy Microsoft około 50% pracowników stanowią ludzie biali, 30–40% to Azjaci, a reszta rozkłada się mniej więcej podobnie pomiędzy pracowników pochodzenia latynoamerykańskiego i czarnoskórych (po około 10%). W Apple co prawda odsetek pracowników czarnoskórych i pochodzenia latynoamerykańskiego jest większy, ale na ogół zajmują oni niżej płatne stanowiska w sprzedaży detalicznej i często są zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin. W wielu przypadkach nie mają tak bogatych pakietów socjalnych i tak dużych możliwości awansu na lepsze stanowiska.

Naciski akcjonariuszy

Akcjonariusze naciskają na Apple w kwestii zwiększenia poziomu różnorodności, w szczególności na szczeblu dyrektorskim. W maju 2017 roku Cook awansował wieloletnią pracownicę Apple Denise Young Smith na stanowisko wiceprezesa ds. różnorodności i polityki włączającej. Piastowała to stanowisko zaledwie przez rok. Choć pracowała w Apple długo i z dużymi sukcesami, odeszła w nie do końca jasnych okolicznościach[587] . Wcześniej wygłosiła oświadczenie, które prawdopodobnie przypieczętowało jej los: „W sali może zgromadzić się 12 białych, jasnowłosych i niebieskookich mężczyzn, ale to nie oznacza, że będzie brakować różnorodności, ponieważ każdy z nich ma inne doświadczenia życiowe i co innego wnosi do rozmowy”.

To stwierdzenie odbiło się szerokim echem. Uznano je za niezbyt udaną próbę obrony niemal jednorodnego składu osobowego zespołu

kierowniczego Apple[588] . Smith przepraszała za nie potem w wewnętrznej korespondencji elektronicznej, ale już kilka miesięcy później rozstała się z firmą. Nie do końca jest jasne, czy odeszła, czy została zwolniona. Pracowała w Apple od 20 lat i w tym czasie kilkakrotnie awansowała, najpierw na stanowisko dyrektor ds. rekrutacji pracowników punktów sprzedaży detalicznej, a potem szefowej ds. różnorodności. Jej nagłe odejście było dla wszystkich zaskoczeniem. Jej miejsce zajęła Christie Smith, która wcześniej zajmowała stanowisko kierownicze w firmie konsultingowej Deloitte.

W grudniu 2013 roku firma dokonała rewizji swojego statutu w celu zwiększenia różnorodności rady dyrektorów. Stało się to w związku ze skargami zgłoszonymi przez dwie grupy akcjonariuszy, a mianowicie Trillium Asset Management LLC oraz Sustainability Group. W tamtym czasie w radzie dyrektorów Apple zasiadała tylko jedna kobieta, była dyrektor generalna Apple Andrea Jung. Jak podaje portal Bloomberg, w związku ze skargami do statutu wprowadzono zapis: „Komitet nominujący dołoży wszelkich starań w celu wyszukiwania i włączenia do grupy kandydatów do nominacji wysoko wykwalifikowanych kobiet oraz przedstawicieli grup mniejszościowych”[589] .

Naciski na Apple w różny sposób wywierali akcjonariusze aktywiści, którym zależało na zwiększeniu różnorodności w kierownictwie Apple. Podczas zebrań akcjonariuszy Antonio Avian Maldonado II dwukrotnie wzywał firmę do wdrożenia „przyspieszenia w polityce rekrutacyjnej” w celu zwiększenia stopnia różnorodności na wyższych szczeblach kierowniczych i w radzie dyrektorów[590] . Maldonado zauważył, że większość pracowników firmy nadal stanowią ludzie biali i że to jej w praktyce szkodzi: „Niektórzy w Apple i nie tylko próbują się usprawiedliwiać, że po prostu brakuje odpowiednich ludzi, że to, że tamto. To bzdury”.

Podczas zebrania akcjonariuszy Apple w 2015 roku Maldonado bezpośrednio zwrócił się do Cooka z pytaniem o udział przedstawicieli mniejszości w zespole przywódczym firmy. Odpowiedź go nie usatysfakcjonowała. „Tim Cook był bardzo defensywny, a na dowód różnorodności firmy przytoczył dwie czarnoskóre osoby zajmujące stanowiska przywódcze, ale nie na najwyższym poziomie – powiedział Maldonado. – Poczułem się tym osobiście urażony. Wystawił ich na widok

publiczny na zasadzie tokenizmu. Nie wydawał się w to zaangażowany”[591] .

Rada dyrektorów Apple na razie nie uwzględniła żądań Maldonado. W opinii dyrektorów przyspieszenie w polityce rekrutacyjnej „nie jest konieczne ani słuszne, ponieważ daliśmy już jasno do zrozumienia, że holistycznie podchodzimy do polityki włączającej i kwestii różnorodności, a na stronie apple.com/diversity przedstawiliśmy też szczegółowe informacje na temat inicjatyw w zakresie realizacji polityki włączającej i wzrostu różnorodności oraz postępów w ich realizacji”[592] .

Maldonado zwraca jednak uwagę na pewną istotną kwestię. Otóż Apple nie należy do firm mocno zróżnicowanych, w szczególności nie widać różnorodności na szczeblu kierowniczym, a tymczasem rada dyrektorów ogranicza się do formułowania obłudnych wymówek. Apple zamiata tę sprawę pod dywan. Maldonado uważa, że firma powinna przyspieszyć swoją politykę rekrutacyjną – na wszystkich poziomach, w szczególności zaś na tym najwyższym – ponieważ zmiany zachodzą niedostatecznie szybko. „Wprowadzenie istotnych zmian wymaga czasu – deklaruje firma w swoim raporcie dotyczącym poziomu różnorodności. – Jesteśmy dumni z naszych osiągnięć, ale przed nami jeszcze wiele pracy”[593] .

Inicjatywy edukacyjne Cooka

Cook wdrożył kilka różnych inicjatyw, które miały na celu zwiększenie różnorodności na wszystkich poziomach. Aby realizować cele w tym zakresie, firma powinna podejmować działania zmierzające do zwiększenia odsetka kobiet i przedstawicieli niedoreprezentowanych mniejszości wśród absolwentów studiów w dziedzinach łącznie określanych jako STEM. W przyszłości w Stanach Zjednoczonych najwięcej miejsc pracy będzie powstawać w sektorze technicznym, a mimo to odsetek kobiet z dyplomem inżynierskim w dziedzinie przemysłowej wynosi w USA zaledwie 17,1% [594] . „Prawda jest taka – powiedział Cook – że zostanie nam sporo nieobsadzonych stanowisk. Stracimy szansę na wykształcenie całej masy utalentowanych pracowników. Moim zdaniem cały kraj powinien podjąć starania, aby temu zapobiec”[595] .

Aby przeciwdziałać niedostatkowi kobiet i przedstawicieli mniejszości w gronie kandydatów do pracy, Apple nawiązuje wielopłaszczyznową

współpracę z organizacjami edukacyjnymi non profit i wspiera ich działalność nakładem wielu miliardów dolarów. W ramach programu Product Integrity Inclusion and Diversity Scholarship firma oferuje stypendium w wysokości 10 tysięcy dolarów na wspieranie edukacji „kobiet oraz studentów czarnoskórych/afroamerykańskich, latynoamerykańskich oraz rdzennie amerykańskich”[596] . Program ruszył w 2014 roku, wkrótce po publikacji pierwszego raportu w sprawie różnorodności, z którego jasno wynikało, że większość pracowników firmy na całym świecie stanowią biali mężczyźni. Firma liczy na to, że te stypendia skłonią kobiety i przedstawicieli mniejszości do rozważenia technologicznej ścieżki kariery, która pewnego dnia może ich zaprowadzić do Apple Park.

W 2015 roku firma przekazała też ponad 50 milionów dolarów na rzecz grup zabiegających o zwiększenie odsetka kobiet, przedstawicieli mniejszości i weteranów w sektorze technologii[597] . Wsparła też kwotą 40 milionów dolarów Thurgood Marshall College Fund, który otacza opieką studentów uczelni publicznych historycznie uczęszczanych przede wszystkim przez czarnoskórych (tak zwane HBCU). Do tego grona zaliczają się Howard University, Grambling State University oraz North Carolina A&T State University. Z tych pieniędzy finansowane są stypendia i szkolenia dla kadry, a także staże w Apple. Jak twierdzi Johnny Taylor, przewodniczący i dyrektor generalny Thurgood Marshall College Fund, fundusz jeszcze nigdy dotąd nie otrzymał tak znaczącego wsparcia: „Różnica w tym przypadku polega na tym, że współpraca z Apple ma wpływ na wszystkie nasze działania. To najbardziej kompleksowy program, jaki kiedykolwiek realizowano na uczelniach HBCU”[598] .

Apple współpracuje również z National Center for Women and Information Technology (NCWIT), które wspiera aktywność kobiet w dziedzinach technologicznych. Przez cztery lata firma wsparła NCWIT kwotą 10 milionów dolarów (to największa darowizna, jaką organizacja kiedykolwiek otrzymała)[599] . Pieniądze zostały przeznaczone na staże i stypendia, a także na inne działania edukacyjne, dzięki którym organizacja dotarła w ciągu kilku lat do 10 tysięcy dziewczynek w wieku gimnazjalnym.

Nie tylko Apple podejmuje wysiłki w tym zakresie. NCWIT korzysta również ze wsparcia finansowego innych firm z branży technologicznej, między innymi Microsoftu, Google i Symantec, a Thurgood Marshall

College otrzymał duże dotacje od National Basketball Association oraz firmy Walmart[600] . Zarówno Facebook, jak i Google współpracują z grupami podejmującymi starania na rzecz rozbudzania wśród kobiet zainteresowania informatyką[601] . Facebook nawiązał kontakt z organizacją Girls Who Code, która realizuje program wczesnego wspierania edukacji informatycznej. Google bierze udział w inicjatywie pod hasłem Made with Code, w ramach której zajmuje się drukowaniem 3D oraz modą[602] .

„Chcieliśmy stworzyć przedstawicielom mniejszości szansę zdobycia pierwszej pracy w Apple – powiedziała Young Smith, była szefowa Apple ds. różnorodności i polityki włączającej. – To przynosi niesamowicie dużo korzyści, a my głęboko wierzymy, że bez różnorodności i polityki włączającej nie może być mowy o innowacyjności”[603] .

Załązki

Chcąc zwiększyć podaż potencjalnych pracowników, Apple kieruje swoje działania nie tylko do uczelni, ale również do szkół średnich, gimnazjalnych i podstawowych. „Staramy się zachęcać do zdobywania i pogłębiania wiedzy w dziedzinach STEM, ponieważ chcemy mieć pewność, że ten strumień potencjalnych pracowników będzie się powiększać już od najwcześniejszych etapów edukacji”[604] – powiedziała Deirdre O’Brien, wiceprezes ds. HR firmy Apple. Dla Cooka ta sprawa ma wymiar osobisty, między innymi dlatego że edukacja to jedna z podstawowych wartości firmy Apple. W 2015 roku Cook deklarował: „Nie byłoby mnie tu, gdzie dziś jestem, gdyby nie świetna edukacja publiczna. Wiele dziedzin nie ma dostępu do dobrej edukacji publicznej. To niesprawiedliwe”[605] .

W 2014 roku to zaangażowanie Apple w sferze edukacji znalazło przełożenie na 100-milionowe wsparcie dla rządowego programu ConnectED, o czym nawet wspomniał prezydent Barack Obama w orędziu o stanie państwa[606] . Program ConnectED Initiative został zainicjowany właśnie przez prezydenta Obamę w czerwcu 2013 roku i przewiduje nakłady w wysokości 10 miliardów dolarów na upowszechnienie dostępu do szerokopasmowego internetu wśród uczniów pierwszych dwunastu klas szkoły w całym kraju[607] . Z informacji podanej przez Biały Dom wynika,

że w momencie uruchomienia programu dostęp do szerokopasmowego internetu miało niespełna 40% szkół. Administracja Obamy postawiła sobie za cel podniesienie tego odsetka do 99% do 2018 roku. W 2017 roku EducationSuperHighway, organizacja zajmująca się oceną dostępności do szerokopasmowego internetu w szkołach, opublikowała raport State of the States, czyli o stanie stanów, z którego wynikało, że dostęp do szybkiego internetu mają szkoły publiczne z 94% okręgów, w których uczy się blisko 40 milionów uczniów. To wielkie osiągnięcie, nadal pozostaje jednak kwestia 6,5 miliona uczniów, którym taki dostęp również należy zapewnić[608] .

Apple i Cook oceniają, że to wielki sukces w zakresie upowszechniania technologii, zapewnienia wsparcia i ważnej infrastruktury szkołom na terenie całego kraju. „Te dzieciaki przychodzą na świat cyfrowy, a jeśli później idą do szkoły i tam […] czeka na nie analogowe środowisko, nie sprzyja to zdobywaniu wiedzy – powiedział Cook w rozmowie z Robin Roberts z ABC w 2016 roku podczas objazdu po nowojorskich szkołach uczestniczących w programie ConnectED. – To nie sprzyja kreatywności. Wprowadzamy więc do szkół cyfryzację i skupiamy się na szkołach mniej uprzywilejowanych”. Cook dodał jeszcze: „Świetnie to idzie. Naprawdę dobrze”[609] .

Pod rządami Cooka Apple uruchomiło też własną inicjatywę, Everyone Can Code. Jest to program wspierający naukę kodowania, adresowany do uczniów od pierwszych lat podstawówki aż do poziomu uniwersyteckiego[610] . Obejmuje podręczniki i lekcje, a także różne inne materiały oraz dostęp do forum edukacyjnego – bazując przy tym na opracowanym przez Apple języku programowania open source o nazwie Swift. Cook uważa, że tworzenie kodu to podstawowa umiejętność, którą powinien posiadać każdy uczeń i której powinno się uczyć w szkołach na całym świecie.

„Gdybym był francuskim uczniem i miał dziesięć lat, to pewnie ważniejsze byłoby dla mnie, żeby nauczyć się kodować niż żeby nauczyć się angielskiego – powiedział Cook francuskiemu serwisowi Konbini podczas wizyty we Francji w 2017 roku. – Nie twierdzę, że ludzie nie powinni się uczyć angielskiego, ale [kodowanie] to język, za pośrednictwem którego można wymienić swoje myśli z 7 miliardami ludzi na całym świecie. Moim zdaniem nauka kodowania powinna być obowiązkowa w każdej szkole publicznej na świecie. Podejmujemy daleko

idące wysiłki zmierzające do tego, aby było to łatwe. Tworzymy język programowania o nazwie Swift, którego można się nauczyć tak łatwo, jak łatwo się obsługuje nasze produkty. To język, który każdemu jest potrzebny”[611] .

Cook powtórzył tę myśl podczas wywiadu udzielonego telewizji MSNBC, zatytułowanego *Revolution: Apple Changing the World* (Rewolucja: Apple zmienia świat): „Zależy mi przede wszystkim na tym, żeby Ameryka była silna. A w tym celu musimy kodować. To jest język, który jest obecny wszędzie w naszym życiu. Chodzi również o rozwiązywanie problemów. Potrzeba nam umiejętności krytycznego myślenia, żebyśmy byli w stanie odróżnić to, co fałszywe, od tego, co prawdziwe”. Dodał jeszcze: „Jeśli chodzi o Apple, to poczuwamy się do odpowiedzialności. W działalności naszej firmy chodzi o coś więcej niż tylko o generowanie przychodów i zysków”[612] .

Oprócz inicjatywy Everyone Can Code Apple organizuje również darmowe warsztaty Hour of Code, w ramach których uczy programowania w swoich sklepach[613] . Uczestnicy warsztatów, bez względu na wiek i poziom doświadczenia zawodowego, mogą nauczyć się tam podstaw języka Swift. Jeśli ktoś nie jest w stanie dotrzeć do sklepu Apple, zawsze może skorzystać z aplikacji Swift Playgrounds dostępnej dla użytkowników iPadów[614] . Korzystając z tej aplikacji, dzieci mogą – czy to w szkole, czy w domu – poznawać podstawy programowania. „W firmie Apple bardzo nam zależy na edukacji, ponieważ uwielbiamy dzieci i nauczycieli – powiedział Cook uczestnikom imprezy edukacyjnej zorganizowanej przez Apple w Lane Tech College Prep High School w Chicago w marcu 2018 roku przed premierą nowego iPada. – Wysoko cenimy kreatywność i ciekawość. Jesteśmy przekonani, że nasze produkty są w stanie wyzwolić geniusz w każdym dziecku. To dlatego edukacja ma, już od 40 lat, tak duże znaczenie dla nas jako dla firmy”[615] . Obecnie iPady kosztują znacznie więcej niż bardzo przystępne cenowo Chromebooki, które królują na szkolnych ławkach. Apple ma jednak nadzieję, że w kolejnych latach to się zmieni. W tym celu oferuje zniżki w przypadku zakupów do celów edukacyjnych, a wraz z systemem iOS 11.4 wypuściło też specjalny zestaw narzędzi oraz dedykowane aplikacje, ClassKit i Schoolwork.

Dzięki ClassKit autorzy aplikacji mogą tworzyć rozwiązania edukacyjne zapewniające uczniom i nauczycielom przełomowe możliwości w zakresie utrzymywania kontaktów. Nauczyciele mogą przeszukiwać aplikacje pod

kątem interesujących aktywności edukacyjnych, a następnie jednym kliknięciem uruchamiać je na sprzęcie uczniów (w ramach odpowiedniej aplikacji). Uczniowie mogą zaś – z zachowaniem prywatności i w bezpieczny sposób – przekazywać nauczycielom dane o swoich postępach, aby potem otrzymać zindywidualizowane instrukcje. Aplikacja Schoolwork umożliwia nauczycielom przygotowywanie uczniom zadań wewnątrz konkretnych aplikacji na ich urządzeniach oraz monitorowanie postępów ich prac.

Pod rządami Cooka firma Apple realizuje więc wiele kompleksowych inicjatyw, które obejmują wszystkie etapy nauczania, od szkoły podstawowej do studiów, i mają na celu zwiększenie liczby kobiet i przedstawicieli niedoreprezentowanych mniejszości wśród kandydatów do pracy w branży technologicznej. „Doszliśmy do wniosku, że nie możemy po prostu czekać i skupiać się wyłącznie na czteroletniej szkole, biernie przyglądając się dramatycznie niskiej liczbie kobiet i przedstawicieli mniejszości zdobywających umiejętność kodowania. Musimy zrobić coś więcej – powiedział Cook w wywiadzie dla „USA Today". –Aby zasadniczo zmienić poziom różnorodności, [musimy zaangażować się] na całej linii, w szkołach podstawowych i gimnazjalnych"[616] .

W ocenie Cooka Apple robi postępy, zwłaszcza jeśli chodzi o liczbę zatrudnianych kobiet: „Moim zdaniem branża technologiczna będzie z czasem podlegać zasadniczej przemianie. To jest fala. […] Ta fala musi wzbierać przez lata i przyniesie zmiany"[617] . Jak wynika z najnowszego raportu dotyczącego różnorodności i polityki włączającej, opublikowanego przez Apple w grudniu 2017 roku, reprezentacja kobiet w firmie „stale rośnie". Obecnie wśród pracowników poniżej 30 roku życia kobiety stanowią 36%, co oznacza 5-procentowy wzrost w stosunku do 2014 roku. Ogólnie 32% pracowników firmy to kobiety. Wśród liderów kobiety stanowią 29%, w grupie liderów poniżej 30 roku życia odsetek ten wynosi 39%. Apple kładzie tak duży nacisk na grupę pracowników poniżej 30 roku życia, ponieważ stanowią oni tak zwaną świeżą krew – przyszłość firmy. Wraz z zatrudnianiem nowych, młodszych ludzi firma stopniowo osiąga większą różnorodność[618] .

Dostępność

Cook kładzie duży nacisk również na kwestię dostępności. Wszystkie produkty – zarówno sprzęt, jak i oprogramowanie – firma wyposaża w specjalne technologie asystujące, by były dostępne dla wszystkich. „Zależy nam na tym, aby dzięki technologii każdy mógł cieszyć się codziennością – deklaruje Apple na stronie internetowej. – Dlatego podczas pracy nad produktem od początku kładziemy nacisk na kwestię dostępności”[619] .

Wszystkie produkty Apple, a więc komputer Mac, iPhone, iPad oraz Apple Watch, zostały stworzone również z myślą o osobach niepełnosprawnych, w tym niewidomych i niesłyszących. Osoby niedowidzące mogą na przykład korzystać z technologii VoiceOver, która na głos informuje o zawartości ekranu. Rozwiązanie to jest dostępne na iPhonie, iPadzie i na komputerach Mac, a nawet w zegarku Apple Watch.

System iOS uwzględnia alfabet Braille’a w ponad 25 językach, ma też wbudowaną klawiaturę Braille’a. Z myślą o osobach niedosłyszących wprowadzono rozwiązanie, dzięki któremu iPhone rozbłyska, gdy pojawia się połączenie przychodzące. Użytkownicy niesłyszący mogą też porozumiewać się językiem migowym, korzystając z darmowej aplikacji FaceTime. Aby wesprzeć osoby słabo widzące, aplikacja obsługująca aparat wykorzystuje mechanizm rozpoznawania twarzy oraz technologię VoiceOver, by poinformować o pojawieniu się człowieka w obiektywie (potencjalnie z myślą o wykonaniu zdjęcia). Właściciele Apple Watch mogą rejestrować przebieg treningu, który odbywają na wózku inwalidzkim. Wraz z systemem iOS 12 wprowadzono ponadto Live Listen, czyli funkcjonalność, w ramach której słuchawki AirPods przejmują funkcję aparatu słuchowego, wykorzystując iPhone’a do wzmacniania sygnału dźwiękowego.

„Ludzie z niepełnosprawnością często nie mogą się doprosić, żeby ktoś ich godnie potraktował – powiedział Cook, gdy w 2013 roku jego macierzysta uczelnia Auburn University przyznawała mu International Quality of Life Award (IQLA). – Często pozostają gdzieś na obrzeżach postępu technologicznego, dzięki któremu inni ludzie zyskują nowe możliwości i osiągają nowe cele. Inżynierowie Apple nie zgadzają się na to i starają się temu przeciwdziałać. Podejmują nadzwyczajne wysiłki zmierzające do tego, aby nasze produkty były dostępne dla ludzi z różnymi niepełnosprawnościami, od niedowidzenia czy niedosłyszenia począwszy, a na różnych zaburzeniach pracy mięśni skończywszy”[620] .

Cook przyznał nawet, że z finansowego punktu widzenia ten wysiłek się nie opłaca, ale dla niego to nie ma znaczenia: „Projektujemy nasze produkty po to, aby zaskakiwać i zachwycać wszystkich użytkowników. Nigdy, przenigdy nie zastanawiamy się nad zwrotem z inwestycji. Postępujemy tak, bo to wydaje nam się słuszne. Tak okazuje się szacunek względem ludzkiej godności. To element kultury Apple, z którego jestem szczególnie dumny”[621] .

Cook często podkreśla, że jego firma kładzie duży nacisk na dostępność swoich produktów. Każdego lata podczas dorocznej konferencji programistycznej WWDC problem dostępności pojawia się bądź to w jego wystąpieniu, bądź w materiale filmowym. Nacisk na kwestię dostępności widać również w App Store, gdzie świętuje się rocznicę uchwalenia ustawy Americans with Disabilities Act oraz Autism Awareness Month. Wiele uwagi tej kwestii Apple poświęca też na swojej stronie internetowej, gdzie znajduje się sporo informacji dla konsumentów i wiele zasobów dla zewnętrznych deweloperów aplikacji. Od kilku lat firma przez cały maj promuje Światowy Dzień Świadomości Dostępności, organizując w swoich sklepach imprezy, debaty i warsztaty[622] . Od 2017 roku odbyło się już ponad 10 tysięcy spotkań poświęconych kwestii dostępności.

W ramach obchodów Światowego Dnia Świadomości Dostępności w 2018 roku Apple poinformowało o planie nawiązania współpracy z nauczycielami pracującymi na terenie Stanów Zjednoczonych z osobami niedowidzącymi i niedosłyszącymi. Plan zakłada wprowadzenie programu Everyone Can Code również do ich szkół. W prace zaangażowano inżynierów, pedagogów i programistów z różnych środowisk wymagających szczególnej dostępności, aby zapewnić inicjatywie możliwie szeroki zasięg. Firma deklaruje, że w razie potrzeby będzie współpracować ze szkołami nad jego dalszym rozwojem.

„Bardzo się cieszymy z nawiązania współpracy z Apple – powiedział Clark Brooke, dyrektor California School for the Deaf. – Ten program pozwoli, poprzez naukę kodowania, rozbudzić wyobraźnię i wcielić w życie liczne pomysły naszych niedosłyszących uczniów, ale będzie też punktem wyjścia do potencjalnej przyszłej pracy zawodowej w dziedzinie rozwoju oprogramowania i technologii”[623] .

Apple odebrało już kilka różnych nagród za swoje zaangażowanie w dziedzinie promowania dostępności. American Foundation for the Blind uhonorowała firmę nagrodą im. Helen Keller za stworzenie technologii

VoiceOver. Po odebraniu tej nagrody było jasne, że „idea dostępności właśnie stała się elementem DNA firmy”, ocenił Greg Joswiak. „Produkty Apple są intuicyjne i łatwo dostępne zaraz po wyjęciu z opakowania – powiedział Carl R. Augusto, przewodniczący i dyrektor generalny AFB. – Apple nie ma sobie równych”[624] .

„Naszym zdaniem dostępność to podstawowe prawo człowieka”[625] – powiedziała Sarah Herrlinger, starszy menedżer ds. globalnej polityki i inicjatyw w dziedzinie dostępności w rozmowie ze Steve’em Aquino, niepełnosprawnym reporterem piszącym dla TechCrunch. Aquino komentuje: „Oferowane przez Apple funkcje zwiększające dostępność są powszechnie uznawane za najlepsze na rynku. To wcale nie taka banalna sprawa, to wcale nie jest mało istotne. Wystarczy sobie przypomnieć, jak wyglądały telefony komórkowe, zanim pojawił się iPhone”.

„Weźmy choćby kogoś, kto słabo widzi – stwierdził. – Taki ktoś mógł mieć kłopot z użyciem »dumbphone’a«[626] z wyświetlaczem rozmiarów znaczka pocztowego i wieloklawiszową klawiaturą. Potem kupował iPhone’a i jego rzeczywistość zupełnie się zmieniała. […] Odtąd mógł wysyłać wiadomości do rodziny i przyjaciół czy wytyczać trasę podróży znacznie sprawniej niż kiedykolwiek wcześniej. Nie ma więc przesady w stwierdzeniu, że iOS został wyposażony w usprawnienia, które wraz z upowszechnieniem się iPhone’a na rynku telefonicznym zmieniły życie niepełnosprawnych”[627] . Nagrody i pozytywne recenzje to najlepszy dowód na to, ile Apple dokonało w dziedzinie zwiększania dostępności. To pokazuje również, że dzięki jego produktom świat staje się lepszym miejscem, bardziej przyjaznym dla wszystkich.

Cook przypomniał o tych wysiłkach wszystkim klientom firmy, gdy w październiku 2016 roku rozpoczął dużą firmową imprezę (prezentację laptopów MacBook Pro) od emisji filmu *Sady*. Materiał pokazywał, że ludzie z różnymi niepełnosprawnościami na bardzo różne sposoby wykorzystują produkty Apple, aby się uczyć, porozumiewać, osiągać produktywność i realizować swoje pasje. Jedną z bohaterek filmu była Sady Paulson, montażystka filmów dotknięta mózgowym porażeniem dziecięcym, która w pracy nad tym filmem wykorzystała funkcję Switch Control dostępną na komputerze Mac[628] . „To było najlepsze doświadczenie mojego życia. Nigdy tego nie zapomnę – napisała potem Paulson na blogu. – Bardzo wiele dobrego mnie w życiu spotkało i jestem za to niezwykle wdzięczna. Dziękuję Apple i Timowi Cookowi za tę

niezwykłą możliwość. Bardzo doceniam to, że rozwijacie technologie z myślą o wszystkich”[629] .

Z okazji Światowego Dnia Świadomości Dostępności w maju 2017 roku Cook spotkał się z trzema youtuberami, aby omówić z nimi funkcje niezbędne dla zapewnienia dostępności w produktach Apple. Wyjaśniał też, dlaczego firma tak bardzo dba o to, aby jej urządzenia były dla wszystkich łatwe w użyciu. „Koncepcja Apple opiera się na idei zapewnienia ludziom możliwości tworzenia – tworzenia rzeczy, których bez tych narzędzi by nie stworzyli – powiedział Rikkiemu Poynterowi, vlogerowi i rzecznikowi praw ludzi niesłyszących. – Zawsze postrzegaliśmy dostępność jako jedno z praw człowieka. Jak prawa człowieka są dla wszystkich, tak samo chcielibyśmy, aby nasze produkty były dostępne dla wszystkich”[630] .

Cook powtarzał wielokrotnie, że jego firma promuje dostępność nie dla zysku, ale z przekonania: „Głęboko wierzymy w to, że każdy zasługuje na równe szanse i równy dostęp. Dlatego nie patrzymy na to z perspektywy zwrotu z inwestycji. To nas nie interesuje”. Cook mówi o tym bez wahania.

Oczywiście nie tylko Apple oferuje swoim użytkownikom technologie wspierające. Należy jednak do grona nielicznych firm, które traktują tę kwestię priorytetowo we wszystkich swoich działaniach. Wartości bliskie sercu Jobsa u zarania dziejów Apple rozkwitły więc i dodatkowo zyskały na znaczeniu, gdy stery firmy przejął Cook.

Rozdział 11.

Robotyczne samochody i przyszłość Apple

2 sierpnia 2018 roku Apple jako pierwsza firma w historii osiągnęła wycenę rynkową na poziomie biliona dolarów[631] . To naprawdę gigantyczna liczba – jedynka z dwunastoma zerami. To kwota 1 000 000 000 000 dolarów. Akcje Apple osiągnęły cenę 207,5 dolara tuż przed dwunastą w południe. Większość swojego wzrostu odnotowały już po przejęciu sterów firmy przez Tima Cooka. Odkąd to on kieruje Apple, akcje AAPL potroiły swoją wartość. Niektórzy eksperci twierdzą, że ta wysoka wycena ma związek z sukcesem iPhone'a, w szczególności zaś iPhone'a X[632] . Pod względem liczby sprzedanych sztuk iPhone X co prawda nie wyprzedził poprzednich modeli, ale z uwagi na wprowadzone nowe rozwiązania firma mogła podnieść cenę, co przełożyło się na istotnie wyższe przychody. Steve Jobs może i stworzył iPhone'a, ale to Tim Cook pomógł mu się wspiąć na nowe wyżyny i tym samym zapewnił firmie rozkwit.

Bilionowa wycena jest dowodem na to, że pod okiem Cooka firma wspaniale się rozwija. W notatce wysłanej do pracowników Cook pochwalił się sukcesem Apple i dziękował pracownikom za ich ciężką pracę. Zaznaczył jednak, że choć powinni być dumni z tego nadzwyczajnego dokonania, „nie jest to najważniejszą miarą sukcesu firmy"[633] . Jak zwykle przypomniał o firmowych wartościach, zaznaczając, że „wyniki finansowe […] udaje się osiągać dzięki innowacjom, dzięki priorytetowemu traktowaniu produktów i klientów oraz wierności wartościom". Cook niewątpliwie wyraził w ten sposób swoje wielkie uznanie dla wszystkich pracowników Apple, począwszy od tych szeregowych, a na kierownictwie skończywszy. Na zakończenie wyraził swoje uznanie dla Steve'a Jobsa jako twórcy tej niezwykłej firmy i podkreślił, że produkty Apple odgrywają ważną rolę w życiu ludzi na całym świecie.

> *Steve zakładał firmę Apple w przekonaniu, że człowiek mocą swojej kreatywności jest w stanie podołać nawet największym wyzwaniom, a ludzie mogą zmieniać świat, ludzie na tyle szaleni, aby wierzyć, że są do tego zdolni. Dziś nasza misja wydaje się mieć nawet większe znaczenie niż wcześniej. Nasze produkty nie tylko zaskakują*

i zachwycają. Dzięki nim ludzie na całym świecie mogą wzbogacać własne życie i życie innych ludzi. Jak to zwykł robić Steve w takich momentach, powinniśmy teraz z optymizmem spoglądać w przyszłość i myśleć o różnych wspaniałych rzeczach, które możemy razem osiągnąć.

Inicjatywy na przyszłość

Nie wiemy co prawda, jakie konkretnie Apple ma plany, ale przyszłość firmy faktycznie maluje się w różowych barwach. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że nie zawsze wszystko się tak gładko układało. Cook i Apple mają przed sobą nie lada wyzwanie – trzeba będzie bowiem zaproponować światu coś na miarę iPhone'a, a przecież żaden inny produkt w historii nie odniósł chyba tak wielkiego sukcesu! Cook i jego najbliżsi współpracownicy już się jednak rozglądają za kolejnym sektorem, w którym mogliby przeprowadzić rewolucję. Na szczycie ich listy znajdują się samochody i opieka zdrowotna. To dwie najbardziej wartościowe branże w skali globu. Opieka zdrowotna to największa branża amerykańskiej gospodarki. W 2016 roku w raporcie Inc. 5000, uwzględniającym najszybciej się rozwijające amerykańskie firmy prywatne, jej wartość oszacowano na 24,5 miliarda dolarów. Czwarte miejsce w zestawieniu zajmuje branża logistyczno-transportowa, warta 12,8 miliarda w skali roku[634] . Apple Watch ma szanse zaistnieć jako nowa jakość w branży ochrony zdrowia, za to projekt samochodowy Apple – Project Titan – złapał jakby zadyszkę, żeby nie powiedzieć, że zupełnie opadł z sił.

Project Titan to jedna z najbardziej ambitnych i intrygujących inicjatyw realizowanych przez Apple pod rządami Cooka. Historia owianego tajemnicą autonomicznego samochodu obfituje w liczne zwroty akcji. O istnieniu tego ściśle tajnego projektu świat dowiedział się w 2015 roku, kiedy to producent akumulatorów do samochodów elektrycznych z Massachusetts, firma A123 Systems, złożyła pozew przeciwko Apple, oskarżając je o podkradanie inżynierów. „Apple tworzy aktualnie duży oddział specjalizujący się w produkcji akumulatorów i zamierza prowadzić działalność konkurencyjną wobec A123", napisano w pozwie, w którym oskarżono Apple o realizacje „agresywnej kampanii mającej na celu podbieranie" pracowników oraz „atak" na działalność firmy[635] . Autorzy

pozwu twierdzili, że Apple podkradło A123 tak wielu pracowników, że firma musiała zrezygnować z niektórych projektów, „ma trudności z pozyskaniem nowych [pracowników] i ponosi z tego powodu wysokie koszty".

Kilka miesięcy później oliwy do ognia dolał milioner i inwestor Apple Carl Icahn, wystosowując list otwarty do Cooka. Pisał w nim o coraz głośniejszych plotkach dotyczących „Apple Car", który miał się rzekomo pojawić na rynku motoryzacyjnym do 2020 roku: „Wierzymy plotkom. Szanujemy oczywiście i podziwiamy to, że Apple zachowuje swoje poczynania w tajemnicy, niemniej znaczący wzrost wydatków na działalność badawczo-rozwojową […] umacnia nas w przekonaniu, że Apple zamierza wejść na dwa nowe rynki: telewizyjny i samochodowy. Razem są one warte 2,2 biliona dolarów, czyli trzykrotnie więcej niż rynki obecnie obsługiwane przez Apple"[636] .

Zgodę na realizację inicjatywy Project Titan Cook miał rzekomo wydać w 2014 roku, a odpowiedzialność za nią powierzyć Steve'owi Zadesky'emu, byłemu inżynierowi Forda, który jako wiceprezes odpowiadał wówczas w Apple za projekt produktu. Dyskusje dotyczące Apple Car sięgają jednak korzeniami aż 2008 roku, kiedy to Jobs – który właśnie niedawno zaprezentował światu iPhone'a – zaczął się interesować Tesla Motors i nowym samochodem elektrycznym, który robił furorę w branży motoryzacyjnej. Tony Fadell, były szef oddziału iPoda, był wówczas jednym z uczestników tej dyskusji[637] .

Jego zdaniem Apple byłoby w stanie zbudować samochód. Porównywał projekt samochodu do projektu innego produktu, który firma z powodzeniem sprzedawała. „Samochód ma akumulator, ma komputer, ma silnik, ma strukturę mechaniczną. Gdy spojrzy się na iPhone'a, to on też to wszystko ma"[638] – powiedział Fadell. Apple miało więc podstawy, aby myśleć o działalności w branży motoryzacyjnej. „Tak naprawdę problem dotyczy łączności i zasad autonomiczności" – wyjaśniał. W związku z powyższym Jobs ostatecznie zrezygnował z myśli o autonomicznych samochodach, między innymi ze względu na ówczesne trudności branży motoryzacyjnej. Pięć lat później Cook dostrzegł jednak szansę na wielki przełom w tej dziedzinie. Stwierdził, że Apple być może ma szanse po raz kolejny odcisnąć swoje piętno we wszechświecie.

Zadesky dostał zgodę na zatrudnienie do tysiąca ludzi, którzy do początku 2015 roku opracowaliby zarys projektu. W związku z tym Apple

intensywnie pozyskiwało pracowników nie tylko z firmy A123. Do Cupertino zjechało też wielu projektantów i inżynierów dotychczas zatrudnionych w firmach takich jak BMW czy Mercedes-Benz. Wszyscy mieli wejść w skład zespołu, który rozpocznie pracę nad pierwszym samochodem Apple. Najpierw skupili się na tym, aby na nowo zdefiniować niemal wszystkie aspekty samochodu. Chcieli stworzyć automatyczne drzwi, które otwierałyby się i zamykały po cichu, wyświetlacze VR lub AR oraz udoskonalone czujniki, mniej widoczne niż całe grupy czujników stosowanych w innych samochodach autonomicznych. Zespół analizował nawet możliwość stworzenia nowej, sferycznej kierownicy, która zapewniałaby lepszą obsługę ruchów bocznych.

Apple prowadziło też rekrutację wśród talentów Tesli. Pozyskiwało do współpracy tak wielu byłych pracowników Tesli, że jej dyrektor generalny, Elon Musk, nazwał projekt Apple Car „cmentarzyskiem Tesli". „Zatrudniali ludzi, których my zwolniliśmy – powiedział Musk niemieckiej gazecie „Handelsblatt" pod koniec 2015 roku. – Jak sobie ktoś nie poradzi w Tesli, to idzie pracować do Apple"[639] . Musk oceniał, że w przypadku Apple samochód to „następny logiczny krok na drodze do tego, aby w końcu zaoferować jakąś znaczącą innowację". Jednocześnie przestrzegał również, że tworzenie samochodu to wielkie wyzwanie. Apple miało się o tym przekonać na własnej skórze.

Gdy w 2016 roku Zadesky odszedł z firmy po 16 latach pracy („z powodów osobistych"), pojawiły się plotki, że Project Titan zmierza w złym kierunku. Mówiło się, że ludziom pracującym przy Apple Car narzucane są nierealistyczne terminy, a kierownictwo nie potrafi dokładnie określić, jakie rezultaty ma przynieść ten projekt. Zadesky planował stworzyć samochód półautonomiczny[640] . Niektóre funkcje miały zostać zrobotyzowane, ale człowiek nadal odgrywałby istotną rolę w obsłudze pojazdu. Zespół projektantów Jony'ego Ive'a nalegał tymczasem na system w pełni autonomiczny, dzięki któremu Apple mogłoby całkowicie „przedefiniować doświadczenie korzystania z samochodu". Z jakiegoś powodu pierwotny plan stworzenia autonomicznego samochodu marki Apple odszedł w zapomnienie na rzecz pracy nad systemami wspomagającymi funkcjonowanie pojazdów innych producentów.

W lipcu 2016 roku odpowiedzialność za Project Titan powierzono Bobowi Mansfieldowi, który wcześniej jako starszy wiceprezes odpowiadał za inżynieryjne aspekty komputera Mac i który w czerwcu 2012 roku

odszedł na emeryturę po 13 latach pracy, aby zaledwie 4 miesiące później powrócić do pracy nad „przyszłymi projektami” jako starszy wiceprezes ds. technologicznych. We wrześniu 2016 roku poinformowano o zwolnieniu kilkudziesięciu pracowników w związku ze zmianą założeń projektu i jego „restartem”. Miesiąc później z firmy odeszło ponad stu pracowników[641] . Portal Bloomberg donosił wówczas, że Apple dało swojej samochodowej inicjatywie czas do końca 2017 roku, kiedy to zamierzało ostatecznie rozstrzygnąć o jej losie.

Przyszłość Project Titan malowała się w tym momencie w ponurych barwach, a marzenia o Apple Car – a przynajmniej o samochodzie wykorzystującym technologie Apple – zdawały się coraz bardziej płonne. Wszystko wskazywało na to, że CarPlay, czyli system inforozrywki bazujący na iOS, wprowadzony wraz z iOS 7 w 2014 roku, będzie stanowić szczyt zaangażowania Apple w sferę motoryzacji. Podobnie jednak jak wiele innych projektów Apple, również i ten najpierw szedł jak po grudzie, ale był kontynuowany i z początkiem 2017 roku wydawał się lepiej rokować.

Gdy w styczniu 2017 roku udało się uzyskać zgodę Kalifornijskiego Wydziału Ruchu Drogowego na testy autonomicznych samochodów na drogach publicznych, Apple wyprowadziło swoje rozwiązanie na ulicę. Zapakowano je do kilku SUV-ów marki Lexus RX450h, z których każdy został wyposażony w całą masę kamer, radarów i czujników, w tym w zaawansowany 64-kanałowy lidar Velodyne, stworzony z myślą o automatycznym wykrywaniu obiektów i prowadzeniu nawigacji na okrętach morskich oraz w pojazdach. Cook po raz pierwszy wypowiedział się publicznie na temat Project Titan w czerwcu 2017 roku, kiedy to za pośrednictwem serwisu Bloomberg potwierdził, że Apple „poświęca dużo uwagi systemom autonomicznym”. Dodał: „To fundamentalne rozwiązania technologiczne, które naszym zdaniem mają bardzo duże znaczenie. Według nas to nadrzędny spośród wszystkich projektów AI. To prawdopodobnie jeden z najtrudniejszych projektów AI, jakimi można się zajmować”[642] .

Jeszcze przed rozpoczęciem 2018 roku Apple zwiększyło liczebność swojej floty samochodowej. Uważa się, że obecnie w jej skład wchodzi około 45 SUV-ów marki Lexus, które czasem można dostrzec gdzieś na drogach na terenie Doliny Krzemowej. Technologia autonomicznej obsługi pojazdu ma też być zastosowana w busach obsługujących firmowe

połączenia wahadłowe. Projekt podobno nosi nazwę „PAIL”, co stanowi skrót od pierwszych liter nazwy „Palo Alto to Infinite Loop”. Pojazdy te mają przewozić pracowników między biurami Apple na terenie Doliny Krzemowej. Pracownicy zaznajomieni z tym projektem deklarowali na łamach „New York Timesa”, że Apple również i w tym przypadku zamierza wykorzystać powszechnie dostępne modele i doposażyć je we własną technologię autonomiczną[643] .

Nie do końca wiadomo, jak się formalnie przedstawia status inicjatywy Project Titan. Być może przebiega ona zgodnie z planem, a może nie. Warto jednak pamiętać, że wiele ważnych projektów Apple przebiegało w tej czy innej fazie dość burzliwie. Tak było choćby ze sklepami detalicznymi, które już spisywano na straty, gdy nagle wszystko się zaczęło od nowa. W przypadku iPhone’a też z początku nic się nie układało, a sytuacja zmieniła się dopiero w ciągu ostatnich kilku miesięcy. Tyle że Project Titan zapowiada się na porażkę zupełnie innego kalibru. W tym przypadku bowiem problemy dotyczą nie tyle procesu rozwoju produktu, ile rekrutacji, zarządzania, a być może również wizji. „To największa porażka w całej epoce Tima Cooka – powiedział analityk Horace Dediu. – Bo oni niewątpliwie włożyli w to mnóstwo pracy. […] Zatrudnili najlepszych ludzi, ale wszystko wskazuje, że cały ten wysiłek poszedł na marne”[644] .

Apple bardzo się skupia na stronie produkcyjnej swojej działalności, ale jakoś nie znajduje to przełożenia na rzeczywistość inicjatywy Project Titan. Firmie zależało na tym, aby wypracować nowy model produkcji samochodów. Zastanawiano się więc nad wszystkim, począwszy od alternatywnych materiałów do produkcji karoserii (większość dzisiejszych samochodów wykorzystuje przede wszystkim blachę stalową), a skończywszy na alternatywnych modelach zakupu. Najprawdopodobniej co najmniej w niektórych – jeśli nie w większości lub wręcz we wszystkich – kwestiach nie udało się znaleźć żadnych pozytywnych rozwiązań. Podobno sprawa otarła się o radę dyrektorów i to tam zapadła decyzja, że chyba nie warto ryzykować takich zasobów – ludzkich i finansowych – w próbę przeprowadzenia rewolucji w branży samochodowej.

Cook popełnił grzech, który w przypadku organizacji funkcjonalnej takiej jak Apple ma wymiar śmiertelny – a mianowicie w zbyt krótkim czasie zatrudnił zbyt wielu ludzi z zewnątrz. Jeśli plotki są prawdziwe, Apple zatrudniło ponad tysiąc specjalistów z branży samochodowej (spoza

własnych szeregów), a potem zwolniło ich w ciągu kilku lat. Ten projekt rozwijał się stanowczo zbyt szybko, lepiej było postawić na organiczny wzrost. Dediu przytoczył historię Douga Meltona, programisty i wieloletniego pracownika Apple, który na początku XXI wieku stworzył przeglądarkę Safari[645] . W tamtych czasach Apple korzystało z przeglądarki Microsoftu, czyli z programu Internet Explorer, ale Steve Jobs nie chciał być tak istotnie zależny od innej firmy. Meltonowi zlecono więc opracowanie Safari i powiedziano, że może zaangażować w ten projekt jeszcze jedną osobę. Dwaj inżynierowie stworzyli więc wersję demo, aby zaprezentować koncepcję działania Safari. Gdy Steve Jobs ten pomysł zaaprobował, pozwolono im zatrudnić do pracy trzecią osobę. „Projekt rozwijał się w sposób typowy dla start-upu – powiedział Dediu. – Na zasadzie: pokażcie, że robicie postępy”. Na szczęście Cook szybko wyciągnął wnioski ze swojego błędu – ale dopiero czas pokaże, co ostatecznie wyjdzie z inicjatywy Project Titan.

Apple Park

Gigantyczna nowa siedziba główna Apple, wyglądem przypominająca statek kosmiczny, to ostatni produkt Steve’a Jobsa i w pewnym sensie pierwszy Tima Cooka. Apple Park otworzył podwoje w kwietniu 2017 roku, mimo że na terenie ośrodka ciągle jeszcze trwały prace budowlane. Pracownicy Apple wprowadzali się w małych grupach do nowych biur, podczas gdy robotnicy wykańczali jeszcze budynek i zagospodarowywali przylegający do niego teren. Przeprowadzka wymagała wielkiego wysiłku. Trwała ponad rok. Podczas gdy jedni pracownicy wyprowadzali się ze starego kampusu Infinite Loop, oddalonego od nowej siedziby zaledwie o kilka kilometrów, firma stopniowo wprowadzała tam następnych, zwalniając w związku z tym liczne budynki wynajmowane na terenie całej Doliny Krzemowej. To był „logistyczny koszmar”, jak to ujął jeden z pracowników Apple, który prosił o zachowanie anonimowości[646] .

W kwietniu 2006 roku Jobs poinformował radę miasta Cupertino, że Apple nabyło dziewięć sąsiadujących ze sobą działek i zamierza na nich wybudować swój drugi ośrodek[647] . Marzyło mu się, żeby pomieścić wszystkich – a przynajmniej możliwie wielu – pracowników pod jednym

dachem, tak jak to się stało w przypadku kampusu Disney Pixar w Emeryville, który powstawał przy znacznym udziale Jobsa i który pod wieloma względami stanowił prototyp Apple Park.

Przez ostatnie dwa lata swojego życia Jobs poświęcał sprawom nowej siedziby bardzo dużo uwagi. W czerwcu 2011 roku, zaledwie na parę miesięcy przed odejściem ze stanowiska dyrektora generalnego i na cztery miesiące przed śmiercią, ponownie stanął przed radą miejską Cupertino – tym razem z wnioskiem o wydanie pozwolenia na budowę kampusu[648] . Budynek przewidziany dla 1200 osób miał powstać na działce należącej poprzednio do firmy Hewlett-Packard, położonej między alejami North Tantau i North Wolfe, Homestead Road i autostradą numer 280. Dzisiaj na tabliczce adresowej tego budynku widnieje napis: 1 Apple Park Way[649] .

To był duży teren o łącznej powierzchni 175 akrów, czyli ponad 700 tysięcy metrów kwadratowych. Jobs zaproponował wzniesienie tam ogromnej konstrukcji o kształcie okręgu, która szybko zyskała roboczą nazwę „statek matka” z uwagi na swoje podobieństwo do UFO. „Wygląda to trochę tak, jakby tam wylądował statek kosmiczny”[650] – powiedział Jobs. Kilka lat wcześniej żartował, że iMac pierwszej generacji wygląda jak coś „z innej planety, z dobrej planety, z planety lepszych projektantów”[651] . Ten budynek wyglądał jak kolejne dzieło wysłane z tamtej planety na Ziemię.

„W tym budynku nie ma ani kawałka prostej szyby”[652] – powiedział Jobs. W założeniu użytkownicy kampusu mieli nie widywać samochodów, dla których przewidziano ogromny parking podziemny. W związku z powyższym powierzchnia parkingów została ograniczona o 90%, do zaledwie 190 miejsc. Nowy kampus miał również dysponować własnym źródłem zasilania, wykorzystując „gaz ziemny oraz inne, tańsze i czystsze źródła” jako alternatywę dla istniejącej sieci energetycznej. Projekt przewidywał powstanie audytorium, w którym mogłyby się odbywać spotkania z mediami według modelu dopracowanego przez Jobsa do perfekcji (sala została później nazwana na jego cześć Steve Jobs Theater). W budynku mieściło się również centrum obsługi gości, siłownia, na którą przeznaczono 75 milionów dolarów, oraz bufet mogący wyżywić 3 tysiące ludzi naraz i w ciągu dnia sprawnie obsłużyć wszystkich 1400 pracowników. Jobs nie wstydził się swoich ambicji. „Mamy szansę stworzyć najlepszy biurowiec na świecie – mówił członkom rady miejskiej. – Studenci architektury będą przyjeżdżali go podziwiać”[653] .

Firma miała bardzo ambitne plany[654] . Na terenie posadzono już 3,7 tysiąca drzew. Jobs chciał tę liczbę niemal podwoić – zwiększyć do 6 tysięcy, więc zatrudnił drzewiarza ze Stanford. Inspiracją dla zielonej architektury budynku miał być podobno obszar wokół uniwersyteckiego kampusu, gdzie pośród wzgórz stoi radioteleskop znany jako The Dish. W projekcie chodziło również o to, aby tak ukierunkować powietrze spływające z pobliskich wzgórz, żeby w sposób naturalny wspomagało chłodzenie budynku.

Jobs był przy tym projekcie tak samo wymagający jak zawsze. Blisko współpracował z architektem Normanem Fosterem i Jonym Ive'em, który tymczasowo zrezygnował ze swoich codziennych obowiązków w studiu projektowym, żeby nadzorować prace nad kampusem. Tekst na temat budynku napisał Steven Levy, który słynie z perfekcjonizmu, co łączyło go z Jobsem. Podkreślał, że wiele uwagi „poświęcono ogromnym szklanym panelom, specjalnie zaprojektowanym klamkom oraz centrum aktywności sportowej i odnowy biologicznej o powierzchni około 10 tysięcy metrów kwadratowych, na terenie którego znalazła się dwukondygnacyjna sala do jogi wyłożona kamieniem pozyskanym ze starannie wybranego kamieniołomu w Kansas i specjalnie postarzonym (jak dżinsy), żeby przypominał kamień w ulubionym hotelu Jobsa w parku Yosemite".

Stefan Behling, który jako partner Fostera brał aktywny udział w tworzeniu projektów, wspominał, że Jobs formułował bardzo konkretne oczekiwania: „Dokładnie wiedział, jakie chce mieć drewno. Nie ograniczał się do stwierdzenia: »Lubię dąb« albo »Lubię klon«. Dokładnie wiedział, jak drewno ma być cięte, że ma być cięte w zimie, a najlepiej w styczniu, ponieważ wtedy zawartość soków i cukru będzie najniższa. My, architekci, słuchaliśmy tego z przerażeniem i między sobą powtarzaliśmy: »Rany boskie«"[655] .

Otwarcie kampusu

Pierwotny plan zakładał, że kampus zostanie otwarty w 2015 roku, ale z powodu opóźnień budowlanych stało się to dopiero w kwietniu 2017 roku. Pierwsze wydarzenie w Steve Jobs Theater odbyło się 12 września 2017 roku. Zaprezentowano wówczas światu iPhone'a X oraz iPhone'a 8. Uczczono w ten sposób dziesiątą rocznicę wprowadzenia na

rynek najpopularniejszego produktu Apple. Cook rozpoczął od emocjonalnego hołdu dla Jobsa: „Steve tak wiele znaczy dla mnie i dla nas wszystkich. Nie ma dnia, żebym o nim nie myślał”[656] .

Apple Park został zaprezentowany publiczności w lutym 2017 roku. Budynek nosił prostą nazwę, jak Apple Watch, bez przedrostkowego „i” tak charakterystycznego dla projektów z epoki Jobsa. „Być może powinien nosić nazwę Steve Jobs Campus?”[657] – zasugerował Stephen Fry podczas wizyty na budowie. „Steve jasno wyraził swój pogląd na ten temat” – odparł Cook. To w sumie idealne podsumowanie różnicy podejścia między epoką Jobsa a epoką Cooka. Jobs był dla Apple drogowskazem, a jego perfekcjonistyczne podejście do życia uwidaczniało się nawet w ścisłych instrukcjach co do tego, jak budynek nie powinien się nazywać. Tylko że teraz na czele Apple stał już Cook.

Nie tylko sukcesy

Nie wszystko się udało w nowej siedzibie głównej. W pierwszych tygodniach kilkakrotnie wzywano na miejsce służby ratunkowe, ponieważ pracownicy nie zauważali krystalicznie przejrzystych szyb i wchodzili w nie, rozcinając sobie przy okazji głowy[658] .

Nie wszystkim się podobała nowa siedziba główna. Poza pracownikami Apple nikt nie miał tam wstępu. Wokół budynku wzniesiono wysoki płot, który miał stanowić barierę dla przypadkowych spacerowiczów. W artykule redakcyjnym w „Wired” budynek skrytykowano jako zbyt nieprzystępny dla opinii publicznej: „Najlepsi, najmądrzejsi projektanci i architekci świata mogli spróbować stworzyć coś nowego. Tymczasem powstał budynek kształtem przypominający pępek, do którego można sobie zajrzeć”[659] .

Alissa Walker, autorka i redaktorka tekstów publikowanych przez serwis Curbed, poruszająca zagadnienia związane z architekturą i projektowaniem wnętrz, również zwracała uwagę na tę izolacjonistyczną tendencję: „Czy Apple zamierza udostępnić ten teren publiczności, żeby wszyscy mogli cieszyć się tymi 50 miliardami drzew, które zamierza posadzić? Czy w nowym audytorium będą się odbywać jakieś imprezy, które zachęcałyby przedstawicieli młodego pokolenia do związania swojej przyszłości z technologią i nauką? Czy firma mogłaby szerzej udostępnić swój świetny prywatny system tranzytowy?”[660] .

Allison Arieff, znana autorka komentarzy dotyczących wzornictwa i architektury, skrytykowała kampus za wyraźne odcięcie się zarówno od strefy mieszkalnej, jak i od systemu dróg publicznych. Podkreślała, że taki wybór lokalizacji niemal gwarantuje trudności z dojazdem – a w zasadzie ich dodatkowe nasilenie w obszarze i tak już z nich słynącym: „Budowanie przy oddalonych podmiejskich drogach nieuchronnie skutkuje długimi dojazdami, a w tym przypadku to jedne z najgorszych dojazdów w kraju”[661] . Autorka zwróciła natomiast uwagę, że liczba miejsc do parkowania odpowiada liczbie miejsc pracy w budynku. Negatywnie oceniała brak punktów opieki nad dziećmi. Porównała nowy budynek z podmiejskimi biurowcami z lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, a w związku z tym zarzucała firmie Apple brak postępowości: „Jak to możliwe, że na tym terenie na co dzień dokonuje się przełomu w tej czy innej dziedzinie, a tymczasem w odniesieniu do biurowców nadal obowiązują schematy sprzed dziesięcioleci?”.

Sam miałem okazję odwiedzić Apple Park w marcu 2018 roku przy okazji wywiadów z dyrektorami firmy. Budynek jest niewątpliwie imponujący, choć sterylny. Podobnie jak duże sklepy detaliczne Apple robi na odwiedzającym wielkie wrażenie, ale z uwagi na zastosowanie kamienia i jednakowe wykończenie całość sprawia wrażenie jakby pozbawionej życia. W środku bowiem obowiązuje zasada jednolitości – wszystkie stoły, krzesła, stołki i bary kawowe wyglądają tak samo. Wszystkie stanowiska robocze mają taki sam rozkład i są wyposażone w takie same meble. To uniformizacja na gigantyczną skalę, nie ma tam miejsca na żadne odstępstwo od normy, na żaden ślad pierwiastka ludzkiego. To gigantyczna i doskonała katedra z betonu i szkła – idealna pod każdym względem, ale wyzuta z człowieczeństwa.

Wzmacnianie współpracy

Początkowo wcale nie uważano, że budynek powinien być idealnie okrągły. Zanim ostatecznie zapadła decyzja w sprawie struktury w formie okręgu, Jobs miał rzekomo nalegać na kształt bardziej przypominający liść koniczyny. Gdy jednak pokazał rysunki rodzinie, jego syn Reed zwrócił mu uwagę, że z powietrza Apple Park będzie przypominać wielkiego penisa.

„Od tego skojarzenia nie dałoby się już potem uciec”[662] – powiedział Jobs, przekazując tę opinię architektom.

Nowy kształt tymczasem zdawał się mieć sens. Charakteryzował się czystością formy. Okrągły budynek o powierzchni ponad 260 tysięcy metrów kwadratowych miał zapewnić Apple rekord w kategorii zastosowania giętego szkła w budownictwie. Przede wszystkim jednak miał zachęcać ludzi do współpracy. Lance Ulanoff, redaktor z serwisu Mashable, zapytał o to Phila Schillera: „Co się stanie, jeśli jeden zespół będzie siedział po jednej stronie okręgu, a drugi dokładnie naprzeciwko?”[663] . Schiller pospieszył z odpowiedzią: „To zupełnie nie tak. Projekt nowego kampusu powstawał właśnie z myślą o współpracy, ponieważ wewnętrzne i zewnętrzne powierzchnie okręgu pełnią funkcję korytarzy, które przenikają całą przestrzeń. Można więc przechodzić z części do części, poruszając się zarówno po wewnętrznym, jak i zewnętrznym obwodzie budynku”.

Większość ludzi kojarzy taką otwartość raczej z Timem Cookiem, ale widać w tym również ślady wpływów Steve’a Jobsa. To prawda, że Jobs stawiał na pracę w zespołach o charakterze silosów. Lubił, gdy każdy zespół pracował osobno nad swoim projektem. Pod koniec kariery pod wpływem doświadczeń z Pixara nauczył się jednak bardziej cenić podejście oparte na współpracy. Dążenie do współpracy i do rozdziału zadań to były dwa sprzeczne instynkty, które trudno mu było pogodzić.

Na tę sprzeczność dążeń zwracał uwagę Ed Catmull z Pixara w książce *Kreatywność S.A.*[664] Tak opisywał okres, w którym Jobs pracował nad projektem siedziby głównej wytwórni: „Pierwsza propozycja oparta była w całości na dość nietypowych poglądach Steve’a na temat tego, w jaki sposób można wymusić interakcję między ludźmi”. Proponował na przykład, aby toalety – damską i męską – umieścić tylko w jednym miejscu, z dala od głównego atrium. Miał nadzieję, że jeśli utrudni pracownikom dostęp do łazienki i zmusi ich do przechodzenia przez centralną część budynku, to po drodze będą wchodzić w interakcje. Nie wyszło to jednak za dobrze. Plan został zaprezentowany pracownikom Pixara w trakcie wyjazdowego spotkania, a oni tak negatywnie go przyjęli, że Jobs musiał się z niego wycofać.

Jobs i Catmull odwiedzili razem biura Disneya, gdzie ten pierwszy „na własne oczy przekonał się, że pracownicy Disneya korzystają z otwartej przestrzeni wspólnej, dzieląc się informacjami i dyskutując. Steve wierzył

w siłę przypadkowych spotkań; wiedział, że kreatywność nie jest czymś, co powstaje w odosobnieniu”.

Po powrocie do Pixara Jobs spotkał się z architektami i wspólnie stworzyli plan budynku wolnego od „barier”, które utrudniają interakcje między pracownikami. Schody były „szerokie i zachęcające do wejścia” – pracownicy zyskali możliwość witania się i żegnania przy wchodzeniu i wychodzeniu. Większość wspólnych przestrzeni, w szczególności toalety, sale konferencyjne, kancelaria, sale projekcyjne czy pomieszczenia socjalne, została umiejscowiona centralnie, w okolicach atrium. „Wszystko zostało pomyślane tak, aby zachęcać ludzi do kontaktowania się, spotykania i wymiany myśli” – pisał Catmull. I dalej: „Ludzie poruszają się po tym obszarze przez cały dzień, co przekłada się na sprawną komunikację i zwiększa szanse na przypadkowe spotkania. W budynku czuć było energię”[665] .

To chyba działa

Chyba tak samo rzecz ma się w Apple Park. Budynek jest co prawda zamknięty dla ludzi z zewnątrz, ale w marcu 2018 roku miałem okazję kilkakrotnie w nim gościć. Przekonałem się wówczas, że tętni życiem. Pracownicy Apple chodzą po terenie kampusu, przemierzają wewnętrzne i zewnętrzne korytarze. Na każdym kroku napotykają przy tym ekspresy do kawy, a także krzesła i stoliki, przy których mogą na chwilę przysiąść, żeby porozmawiać. Widziałem wielu pracowników pochłoniętych rozmową. Nie słyszałem, o czym rozmawiali, ale na pierwszy rzut oka wyglądało, że cel Jobsa został osiągnięty – ludzie spotykają się i wchodzą ze sobą w interakcje.

Z taką opinią zgadza się Greg Joswiak, wiceprezes ds. globalnego marketingu produktu. W jego ocenie dzięki strukturze budynku ludzie faktycznie częściej się spotykają i więcej współpracują, zgodnie z planem Jobsa. W różnych punktach na terenie budynku co chwila ktoś z kimś rozmawia. „Czasami odbywają się takie improwizowane spotkania, podczas których w ciągu 10 czy 15 minut udaje się coś konkretnego osiągnąć. Wcale nie trzeba w tym celu organizować godzinnego spotkania z udziałem wielu ludzi”. Joswiak twierdzi, że otwarte przestrzenie bardzo mu się podobają, ponieważ gdy idzie przez kampus, prawie zawsze kogoś spotyka.

„Rezerwuję sobie na to trochę więcej czasu, ponieważ wiem, że najprawdopodobniej gdzieś się zatrzymam i wymienię z kimś parę zdań”. To niewątpliwie istotna zmiana kulturowa. „Zmienia się to, jak wykonujemy swoje codzienne obowiązki. […] Fajnie widzieć, że to przynosi efekty”[666] . Za sprawą nowej, innowacyjnej siedziby głównej Apple powoli zmienia się na lepsze.

Nadchodzi X, iPhone nowej generacji

Tuż po dziesiątej rano 12 września 2017 roku Tim Cook rozpoczął pierwszą konferencję prasową zorganizowaną w Steve Jobs Theater w nowo otwartym budynku Apple Park. Tysiąc krzeseł w podziemnym audytorium zostało co do jednego wypełnione przez pracowników Apple i przedstawicieli mediów, którzy mieli szczęście otrzymać zaproszenie. Wszyscy czekali na to samo – żeby móc po raz pierwszy oficjalnie rzucić okiem na iPhone’a, który Apple przedstawi światu z okazji dziesiątych urodzin swojego produktu.

„Pierwszy iPhone zrewolucjonizował całą technologiczną dekadę i zmienił oblicze świata – przypomniał Cook zgromadzonym. – Od tamtej pory minęło dziesięć lat i z tej okazji dzisiaj, tu, w tym miejscu, pragniemy zaprezentować produkt, który wytyczy technologiczne szlaki na kolejnych dziesięć lat”[667] . Tym produktem był oczywiście iPhone X, który firma prezentowała jako „przyszłość smartfonów”[668] .

iPhone X był wyjątkowy nie tylko dlatego, że zaprezentowano go z okazji dziesięciolecia produktu, ale przede wszystkim dlatego że wraz z nim nastąpiło całkowite odejście od pewnego wzorniczego języka, do którego fani iPhone’ów zdążyli przez lata przywyknąć. To był pierwszy iPhone bezramkowy z wyświetlaczem Super Retina i funkcją rozpoznawania twarzy[669] . Cook powiedział, że to „największy krok naprzód od czasu pierwszego iPhone’a”.

Cook zaprosił na scenę Phila Schillera, który miał opowiedzieć o wzornictwie na bazie szkła i stali nierdzewnej oraz o wyrazistym ekranie OLED (po raz pierwszy zastosowanym w iPhonie), zapewniającym wsparcie dla funkcji HDR oraz technologii True Tone. Podobnie jak Cook, Schiller z wielką radością prezentował światu najbardziej niesamowity

z dotychczasowych smartfonów Apple. Reakcje miłośników marki i krytyków okazały się jednak zdecydowanie mniej entuzjastyczne.

Krytykowano Apple za to, że na nowym ekranie nie ma miejsca na fizyczny przycisk Home ze skanerem linii papilarnych. Inni zwracali uwagę, że tak zwany notch, czyli wcięcie w górnej części ekranu – gdzie się mieściły kamera przednia, głośnik i czujnik funkcji Face ID – brzydko wygląda i psuje wrażenie estetyczne. Nawet osobom pozytywnie oceniającym postęp technologiczny trudno było przełknąć cenę nowego urządzenia, iPhone X w najtańszej wersji kosztował bowiem 999 dolarów, a z dodatkową pamięcią – 1149 dolarów[670] .

Cook bez oporów bronił decyzji firmy w sprawie ceny – również rekordowo wysokiej w całej historii iPhone'a. „Jeśli chodzi o cenę, to wyznaczyliśmy ją na podstawie wartości, którą oferujemy klientowi – wyjaśniał podczas spotkania w sprawie przychodów firmy na krótko przed wprowadzeniem urządzenia do sprzedaży. – Staramy się wycenić wartość, którą dostarczamy. iPhone X został wyposażony w wiele nowych, wiodących technologii. To ogólnie rewelacyjny produkt"[671] .

Analitycy nie do końca wierzyli, że to śmiałe posunięcie opłaci się Apple. Większość prognozowała fiasko iPhone'a X i obniżkę cen w kolejnym roku. Niektórzy sugerowali, że produkcja zostanie przedterminowo wstrzymana, ponieważ po zaspokojeniu popytu generowanego przez największych miłośników marki produkt przestanie się sprzedawać. W rzeczywistości wyglądało to zgoła inaczej.

Zamówienia na iPhone'a X z początku spływały „z dużą intensywnością", informował Cook w listopadzie 2017 roku[672] . W przyszłości nic się w tej kwestii nie zmieniło. Kwartał po kwartale nowy model sprzedawał się lepiej niż wszystkie poprzednie, a cykl z 2017 roku był „pierwszym cyklem, w którym typowy model iPhone'a cieszył się największą popularnością", jak stwierdził z dumą Cook, gdy informował o dochodach firmy w maju 2018 roku. Zaraz potem porównał sukcesy swojego produktu z wynikami świetnej drużyny futbolowej: „To sytuacja podobna do tej, w której zespół wygrywa Super Bowl. Chciałoby się, żeby przewaga była trochę większa, ale zwycięstwo to zwycięstwo i tak należy o tym myśleć. Jestem bardzo dumny"[673] .

iPhone X to dowód na to, że pod rządami Tima Cooka Apple nadal skutecznie tworzy innowacje i może dyktować wysokie ceny.

Rozdział 12.

Najlepszy dyrektor generalny w historii Apple?

Jobs był wyjątkowym dyrektorem generalnym. Niewykluczone, że już nigdy nikt podobny się na świecie nie pojawi. Pełnił w firmie nie tylko funkcję dyrektora generalnego, był również dyrektorem ds. produktu – to on podejmował najważniejsze decyzje dotyczące produktów. Cook akurat tej roli nie przejął, ale nic w tym złego, bo wcale nie musiał. Wielu ludzi wróżyło mu rychły upadek właśnie z tego powodu, że „się nie zajmuje produktami", komentuje analityk Horace Dediu. „Tylko że to wcale nie tym powinien się zajmować"[674] .

W niewielu firmach wygląda to tak jak w Apple. W niewielu firmach funkcję dyrektora generalnego sprawuje „człowiek od produktów". Ludzie od produktów zwykle pracują na niższych poziomach hierarchii, zwykle jako projektanci czy inżynierowie. Ogólnie nie są to ludzie niezastąpieni. Oczywiście zdarzają się postaci wybitne, takie jak choćby Jony Ive. Ive, który obecnie pełni w Apple funkcję dyrektora ds. projektowych, przez lata blisko współpracował z Jobsem. Niektórzy obserwatorzy zastanawiają się, jak on sobie radzi bez informacji zwrotnej od Jobsa, bez jego pomysłów i pomocy. Sądząc jednak po tym, jakie produkty Apple zdołało wprowadzić na rynek po śmierci Jobsa – całkiem nieźle. Jobs zmarł parę lat temu, a Apple cały czas tworzy wyjątkowe i innowacyjne produkty.

Wiele osób zapewne nie zdaje sobie sprawy, że w dojrzałych firmach takich jak Apple zdecydowanie większe znaczenie niż produkty ma logistyka, a w szczególności sprawne funkcjonowanie łańcucha dostaw, dystrybucji, finansów i marketingu. Cook udowodnił, że świetnie sobie z tym wszystkim radzi. Dlatego właśnie zdaniem Dediu jest najlepszym dyrektorem generalnym w historii Apple.

Dediu zdaje sobie sprawę, że brzmi to jak bluźnierstwo. Jakże to, Cook miałby być lepszym dyrektorem generalnym niż Steve Jobs? Jobs jest nietykalny. Prawie wszyscy twierdzą, że to on był najlepszym – zdecydowanie najlepszym – dyrektorem generalnym Apple. To on tę firmę stworzył i to on ją uratował. To jemu zawdzięczamy wielkie przełomy w branży technologicznej, począwszy od pierwszego peceta (Apple II),

przez pierwszego przystępnego peceta (Mac), aż po iPoda, iPhone'a, iPada i najróżniejsze inne innowacje.

Jak jednak tłumaczy Dediu: „Steve Jobs nigdy nie był tak naprawdę dyrektorem generalnym". W jego opinii akurat na tym stanowisku radził sobie fatalnie. „On był zawsze dyrektorem ds. produktu". Ogólnie rzecz biorąc, dyrektorem generalnym był fatalnym, a sukces odniósł niejako pomimo tego. Z początku bardzo się rozpraszał i starał się zajmować wszystkim, co się działo w Apple. Firma przetrwała wtedy tylko dlatego, że inni ludzie trzymali rękę na pulsie. Po powrocie do Apple poradził sobie świetnie, ale wtedy to była znacznie mniejsza firma, a on działał w trybie kryzysowym. Gdy wszystko się uspokoiło, większość spraw związanych z kierowaniem firmą Jobs przekazał Cookowi, a sam skupiał się na tym, co najbardziej lubił, czyli na tworzeniu nowych produktów we współpracy z Jonym Ive'em. Słowem: jeszcze za czasów Jobsa obowiązki dyrektora generalnego sprawował tak naprawdę Cook, który po jego śmierci oficjalnie przejął po nim stanowisko. Cook, w przeciwieństwie do Jobsa, świetnie nadawał się do kierowania Apple. „Gdy firma rozrasta się do gigantycznych rozmiarów, zatrudnia mnóstwo ludzi i ma złożony model biznesowy – tłumaczy Dediu – dyrektor generalny musi umieć spojrzeć na to wszystko z góry. Tim Cook zawsze to potrafił. […] To właściwy człowiek na właściwym miejscu".

Zaufanie do Cooka wyrażali również szeregowi pracownicy Apple. „Nadal sądzimy, że nasza przyszłość maluje się w jasnych barwach – powiedział Joswiak. – Pracujemy nad wieloma świetnymi rzeczami. Nie zwalniamy tempa", odkąd stery przejął Cook. „Pracownicy Apple mają duże zaufanie do Tima jako lidera. […] Gdziekolwiek idę, wszyscy mówią o nim z wielkim podziwem"[675] .

Czy Cook potrafi tworzyć innowacje?

Nawet jeśli Cook może liczyć na wsparcie pracowników Apple, to jedno ważne pytanie nadal budzi poważne wątpliwości: czy pod jego rządami Apple będzie w stanie tworzyć innowacje tak skutecznie jak za czasów Jobsa? Jobs zapisał na swoim koncie wiele spektakularnych dokonań. Na początku swojej kariery – za sprawą Apple II – walnie się przyczynił do rozpoczęcia epoki komputerów osobistych. Potem stworzył pierwszego

Macintosha, a następnie przedstawił światu iPoda, iPhone’a i iPada. Przyczynił się do powstania wielu innowacji programistycznych, takich jak Mac Os X, iTunes czy App Store.

Trzeba jednak pamiętać, że w okresie pełnienia funkcji dyrektora generalnego nie był tak powszechnie czczony jak dziś. Apple przeżywało trudności na rynku komputerów osobistych. Większość ekspertów nawoływała firmę, żeby poszła w ślady Microsoftu i zaczęła udostępniać swoje oprogramowanie na zasadzie licencji innym producentom sprzętu. Taki krok zapewne doprowadziłby firmę do upadku. W opinii wielu osób sukces iPoda był przypadkowy i jednorazowy (również wtedy wielu ekspertów przekonywało, że Apple powinno udostępnić iTunes innym producentom na zasadzie licencji). Świetlanej przyszłości nie wróżono też z początku iPhone’owi. Wczesny dyrektor generalny Microsoftu Steve Ballmer powiedział wtedy: „iPhone nie ma żadnych szans na jakikolwiek sensowny udział w rynku”[676] . Steve Jobs udowodnił mu, że nie miał racji.

Tak naprawdę jednak dopiero wtedy – dopiero gdy iPhone zaczął odnosić sukcesy – Jobs zyskał powszechne uznanie. Mniej więcej wtedy zaczął też chorować na raka. Innowacyjność firmy stanowiła przedmiot burzliwych dyskusji jeszcze za jego życia. „Ludzie o tym zapominają – powiedział Joswiak. – Sporo czasu upływało, zanim po jednej innowacji pojawiała się kolejna, zanim opracowano kolejny przełomowy produkt”[677] .

Gdyby przyjrzeć się bliżej karierze Jobsa, to te przełomowe produkty dzieli niekiedy wiele lat. Apple II miał premierę w 1977 roku. Pierwszy Mac pojawił się siedem lat później, w 1984 roku. Potem, po powrocie do Apple, Jobs pokazał światu iMaca, ale dopiero po upływie 14 lat, w 1998 roku. iPod i Mac OS X weszły na rynek w 2001 roku, a więc dopiero trzy lata po iMacu. Na premierę iPhone’a trzeba było czekać kolejnych sześć lat, bo aż do 2007 roku. iPad pojawił się w ofercie firmy trzy lata po iPhonie, w 2010 roku.

Warto też pamiętać, że wiele z tych produktów zaczęło odnosić sukcesy dopiero po jakimś czasie. Musiały minąć aż trzy lata, zanim iPod zaczął się naprawdę dobrze sprzedawać (stało się to po wyposażeniu urządzenia w USB i przystosowaniu go do współpracy z Windowsem). Także iPhone zaczął się dobrze sprzedawać dopiero trzy lata po premierze. Niewiele było produktów Apple, które od razu zyskały wielką popularność. Zasługi za sukces tych niesamowitych produktów przypisuje się, całkiem zresztą

słusznie, Steve’owi Jobsowi, warto mieć jednak świadomość, że nie zawsze było mu łatwo. Z podobnymi wyzwaniami mierzy się obecnie Cook, ponieważ nie wszystkie innowacyjne produkty od razu się przyjmują.

Innowacje potrzebują czasu

Podobne zjawisko obserwujemy już w epoce Cooka, w przypadku Apple Watch. To pierwszy liczący się produkt, który został wprowadzony pod rządami nowego dyrektora generalnego. Początkowo odnoszono się do niego sceptycznie, żeby nie powiedzieć, że z lekceważeniem. Pierwsi recenzenci pisali, że to fajna zabawka, ale żadnego przełomu nie przyniesie. Od tamtej pory minęły trzy lata, a Apple Watch zdominował rynek smartwatchów i radzi sobie lepiej niż wszystkie szwajcarskie zegarki razem wzięte. Apple szacuje, że do chwili obecnej nabywców znalazło 46 milionów zegarków[678] . W najbliższych latach ta liczba prawdopodobnie istotnie wzrośnie. Apple Watch to punkt wyjścia do realizacji ambicji firmy w branży ochrony zdrowia i wellness. Inicjatywy takie jak HealthKit czy ResearchKit świadczą o tym, że Apple kładzie podwaliny pod nadgarstkowy komputer, który pozwalałby monitorować i poprawiać stan zdrowia oraz kondycję fizyczną użytkownika. Mówi się, że firma dodaje do urządzenia nowe czujniki – wspomina się o glukometrze. Takie rozwiązanie mogłoby istotnie ułatwić życie osobom cierpiącym na cukrzycę, ale przydałoby się też każdemu, kto chce wiedzieć, jak się zmienia poziom cukru we krwi po zjedzeniu posiłku czy pączka. To mogłoby istotnie wpłynąć na praktyki dietetyczne ludzi.

Pomijając jednak doniosłe produkty, które zmieniają oblicze świata, Apple pod rządami Cooka tworzy też innowacje w różnych innych obszarach. Wielkim sukcesem okazały się AirPods, za sprawą których krajobraz rynku słuchawek bezprzewodowych radykalnie zmienia swoje oblicze. Powoli przyjmuje się też Apple Pay. Wiele wskazuje na to, że nowy system płatności zbliżeniowych może wkrótce zdominować amerykański rynek (przewiduje się bowiem, że do 2022 roku klienci będą dokonywać w ten sposób jednej trzeciej transakcji). Cook jest również wielkim orędownikiem rzeczywistości rozszerzonej (AR). Ta technologia dopiero raczkuje, ale niektórzy przewidują, że zmieni nasze nawyki w zakresie interakcji ze światem w większym nawet stopniu niż aplikacje. Z ciepłym

przyjęciem spotkała się technologia rozpoznawania twarzy Face ID, która znalazła zastosowanie w iPhonie X i istotnie ułatwiła korzystanie z systemów bezpieczeństwa.

Pozornie proste – choć od strony technicznej zaskakująco skomplikowane – rzeczy, takie jak choćby zastosowanie zegarka Apple Watch do odblokowania komputera Mac – to drobiazgi, które jednak wiele nam mówią o innowacyjności epoki Cooka. Podobnie jak w przypadku samej osoby nowego dyrektora generalnego, nie nagłaśnia się ich jako wielki przełom, ale istotnie poprawiają one doświadczenie użytkownika i wyznaczają trendy dla całej branży. Wielu ludzi nie zdaje sobie nawet sprawy, że to sposób działania bardzo typowy dla Apple. Wielkie przełomy zdarzają się rzadko. Częściej postępy mają charakter stopniowy, drobniejszy – i niekiedy dopiero z czasem przynoszą coś prawdziwie przełomowego.

W Apple wszyscy cały czas myślą o innowacjach. Pracownicy czasem żartują, że na ścianach wiszą plakaty z hasłem: „Co dziś stworzyłeś innowacyjnego?”[679] . Tyle że „innowacyjności nie da się wypisać na plakatach i ludziom narzucić – powiedział Joswiak. – Z szacunkiem odnosimy się do świetnych pomysłów bez względu na to, skąd się biorą, ponieważ one nie zawsze pochodzą od nas, od liderów wyższego szczebla. Świetne pomysły są dziełem genialnych inżynierów, którzy mogą pracować gdzieś kilka stanowisk niżej. […] Staramy się w to wsłuchiwać”. Cook jasno powiedział, że ceni innowacyjność – i to innowacyjność na każdym poziomie. Sam zresztą ma niezłe oko do nowych technologii. „Potrafi całkiem trafnie ocenić, co ostatecznie ma szansę się sprawdzić, a co nie – mówi Joswiak. – Dotychczas całkiem dobrze mu to szło”.

Cenne wnioski

Teoretycznie nic nie wskazuje na to, aby Cook zaliczał się do wiodących aktywistów wśród amerykańskich dyrektorów generalnych. Jest biały, pochodzi z Południa, z bardzo tradycyjnego stanu, na dodatek wywodzi się z klasy pracującej. Kierunek studiów wybrał pragmatycznie, skupiając się na zagadnieniach inżynieryjnych i biznesowych, a potem przez kilkadziesiąt lat zajmował się tym, żeby różne praktyczne szczegóły były zawsze dopięte na ostatni guzik. Na wczesnym etapie swojej kariery,

jeszcze kiedy odpowiadał za gospodarowanie zapasami firmy, dał się poznać jako człowiek trochę chłodny i bezwzględny. Nie akceptował nierzetelności dostawców i wydawał się dbać tylko i wyłącznie o wynik finansowy. Jego poprzednik jawi się na tym tle jako lider znacznie bardziej liberalny. Steve Jobs wychowywał się w typowej kalifornijskiej rodzinie, nosił długie włosy i hipisowskie stroje, umawiał się z gwiazdami rocka i przestrzegał diety wegetariańskiej. Uwielbiał Boba Dylana i życie w komunie.

Zdaniem wielu to właśnie Jobs miał największe szanse przeistoczyć Apple w lidera postępu wśród amerykańskich firm. Tu jednak pojawia się pewien szkopuł. Otóż Apple pod rządami Jobsa uchodziła za firmę niezwykle liberalną, ale nie za bardzo znajdowało to przełożenie na jej poczynania. To była raczej skuteczna maszynka do robienia pieniędzy – wiecznie szukająca sposobu na to, aby płacić jak najmniejsze podatki, w zasadzie zupełnie niezaangażowana w działalność charytatywną, wyzyskująca i trująca robotników z krajów azjatyckich. Jobs nie widział powodu, żeby za to wszystko przepraszać. Uważał, że Apple wnosi cenny wkład w funkcjonowanie świata – w postaci swoich produktów.

Apple pod rządami Cooka to inna firma. Cook dał się poznać jako człowiek bardzo przywiązany do zasad etyki, a jego wartości znalazły bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie firmy. Przewodzi zarówno Apple, jak i całej branży technologicznej, jednocześnie przeprowadzając transformację natury etycznej. „Marki powoli otwierają się na to, że etyka i wartości to coś więcej niż miłe dla oka ozdobniki, że to konieczność – napisał w artykule dla Recode Patrick Quinlan, współzałożyciel i dyrektor generalny firmy technologicznej Convercent, która oferuje swoim klientom platformę wspierającą działania etyczne i zgodne z obowiązującymi normami. – Internet wyeliminował bariery między klientami a markami, w związku z czym dziś mamy do czynienia z niespotykaną dotąd transparentnością i przywiązaniem do wartości oraz zasad etyki. Marki muszą się w to wpisać, i to teraz. Weźmy choćby często przytaczane przykłady ofiar transformacji cyfrowej, takie jak Blockbuster, Kodak czy Sears. Ten sam los czeka firmy, które nie zdołają bądź nie zechcą potraktować priorytetowo kwestii wartości”[680] . Apple co prawda oskarżane jest się o łamanie zasad etyki (choćby w związku z wyzyskiwaniem pracowników, uchylaniem się od płacenia podatków czy celowym skracaniem żywotności produktu), jednak w kwestiach takich jak

ochrona prywatności czy środowiska firma wyraźnie się wyróżnia na tle swoich rywali, i to nie tylko tych z Doliny Krzemowej.

Tim Cook położył duży nacisk na aktywność związaną z ochroną środowiska. Podczas gdy administracja Trumpa wycofuje się z działań mających zapobiegać zmianom klimatycznym, firmy takie jak Apple przejmują inicjatywę w tym zakresie. Firma zainwestowała ogromne kwoty w pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych, w odpowiedzialną gospodarkę leśną oraz w zrównoważone praktyki produkcyjne. Wysiłki Apple zmierzające do pozyskiwania energii ze słońca i wiatru wydają się szczególnie istotne ze względu na to, że centra danych pożerają prąd w ilościach typowych dla średniej wielkości miasta. W 25 krajach na świecie Apple zasila swoją działalność wyłącznie ze źródeł odnawialnych, stopniowo włączając w te wysiłki również podmioty tworzące jego łańcuch dostaw. Jeśli Lisa Jackson nie myli się w swoich szacunkach, w ciągu maksymalnie dziesięciu lat cały łańcuch dostaw Apple (odpowiedzialny w 70% za ślad węglowy firmy) przejdzie w 100% na energię odnawialną[681] . Jeśli inni producenci podążą tym śladem, to cała branża wytwórcza może przestawić się w przyszłości na energię odnawialną.

Kolejny odważny pomysł Cooka to łańcuch dostaw działający na zasadzie zamkniętej pętli. Tego celu na razie nie udało się osiągnąć, ale to bez wątpienia wartościowy pomysł. Chodzi o to, aby nowe produkty wytwarzać ze starych – aby pozyskiwać z ziemi jak najmniej surowców. Sam pomysł ma już niezwykle długą historię. Obrońcy środowiska i projektanci od dziesięcioleci nawołują do holistycznej oceny cyklu użycia produktu, teraz jednak przywiązanie do tej koncepcji zadeklarowała duża firma, więc to bardzo istotny krok dla całego światowego przemysłu.

Cook zdołał też doprowadzić do poprawy bytu pracowników zatrudnionych przez podwykonawców Apple, choć akurat w tym zakresie o wielkich sukcesach nie może być mowy. Nadużycia nadal zdarzają się na co dzień, ale na pewno nie bez znaczenia jest to, że firma rozmiarów Apple stara się na dużą skalę upowszechniać swoje wartości. Cook jasno deklaruje, że ta kwestia ma dla niego charakter priorytetowy – i to nie przechodzi bez echa w innych firmach. Apple podaje, że ponad 11,7 miliona pracowników zostało przeszkolonych w zakresie przysługujących im praw, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kodeksu postępowania Apple[682] . Firma przeznacza znaczne środki na

doskonalenie technik i procesów produkcyjnych, wydaje się więc najzupełniej słuszne, że szuka też sposobów na poprawę losu robotników.

Cook prezentuje ponadto nowe podejście do kwestii prywatności i bezpieczeństwa. Twierdzi konsekwentnie, że prywatność to podstawowe prawo człowieka, równorzędne z prawem do swobody wypowiedzi oraz innymi prawami obywatelskimi. W tej kwestii pozostaje jednak w znacznej mierze odosobniony, większość przedstawicieli firm z Doliny Krzemowej wyraża odmienne zdanie na ten temat. Wbrew pozorom działalność Doliny Krzemowej wcale nie opiera się na gadżetach i urządzeniach, lecz na reklamie, która wraz z nastaniem epoki cyfrowej zaczęła się w większym stopniu wdzierać w nasze życie. Los liderów Facebooka i Google w znacznym stopniu zależy od tego, na ile skutecznie będą nakłaniać użytkowników do udostępniania kolejnych informacji na swój temat. Apple tymczasem tego nie robi. Skutek jest taki, że pozostaje w tyle, jeśli chodzi o rozwój sztucznej inteligencji bazującej na prywatnych danych użytkowników. Cook jednak doszedł do wniosku, że w długim okresie taka strategia będzie korzystniejsza zarówno dla samej firmy, jak i dla jej klientów. Wartości Cooka prawdopodobnie skutecznie uchronią Apple przed poważnymi skandalami dotyczącymi naruszania prywatności. W marcu 2018 roku z powodu tego typu afery Facebook stracił 100 miliardów dolarów ze swojej wyceny rynkowej, a Mark Zuckerberg musiał się stawić przed Kongresem[683] .

Dostępność oraz różnorodność i polityka włączająca to dwie strony tego samego medalu. Cook zademonstrował przywiązanie do idei dostępności, powierzając zadania z nią związane Lisie Jackson. Tym samym dostępność (wraz inicjatywami edukacyjnymi) stała się przedmiotem działań podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania Apple. Rzecznicy dostępności bardzo chwalą produkty Apple. W 2017 roku firma otrzymała trzy nagrody za innowacyjność w tej dziedzinie. Niedowidzenie nie powinno być przeszkodą w korzystaniu z iPhone’a, a Apple dokłada wszelkich starań, aby produkty firmy były dostępne dla wszystkich.

Zaangażowanie Cooka w sferze polityki włączającej i różnorodności wynika z jego doświadczeń z młodości, związanych między innymi z byciem gejem na południu Stanów Zjednoczonych. Publiczna deklaracja dotycząca orientacji seksualnej stanowiła akt odwagi i dowód odpowiedzialności społecznej. Chyba żaden inny z wysoko postawionych przedstawicieli biznesu na świecie nie ceni sobie własnej prywatności tak

samo jak Cook – który mimo to zdecydował się z tej prywatności zrezygnować w imię wyższego dobra. Publiczna deklaracja homoseksualizmu stała się inspiracją dla wielu ludzi, którzy czują się marginalizowani z powodu swojej tożsamości. Można ją uznawać za kolejny krok na drodze do normalizacji życia homoseksualistów, Cook swoim przykładem dowodzi bowiem, że gej może sprawnie zarządzać jedną z największych firm na świecie. Ponadto Cook podejmuje działania, które mają zapewnić Apple dostęp do jak najszerszej puli talentów. Ma rację, kiedy mówi, że w Ameryce największe sukcesy odnoszą te firmy, które są w największym stopniu zróżnicowane. Postępy w tym zakresie dokonują się powoli, ale miło usłyszeć, że w 2017 roku połowę pracowników nowo zatrudnionych przez Apple w Stanach Zjednoczonych stanowili przedstawiciele grup niedoreprezentowanych w branży technologicznej[684] .

Cook poprzez swoje działania dowodzi prawdziwości powiedzenia, że można dobrze żyć dobrym życiem. Steve Jobs powiedział kiedyś, że jeśli chodzi o łączenie ludzi w grupy w imię wspólnego celu, ludzkość nigdy nie wymyśliła nic lepszego niż firma. Cook idzie o krok dalej. Stwierdził: „Moim zdaniem firmy nie powinny się zajmować wyłącznie sprawami związanymi z handlem. Dla mnie firma to po prostu zbiór ludzi. A skoro ludziom powinny przyświecać wartości, to firmom także”[685] . Pod rządami Cooka Apple jako pierwsza firma na świecie osiągnęła wartość biliona dolarów, ale to nie koniec jego dokonań – dzięki niemu bowiem Apple stało się lepszą firmą, a świat stał się lepszym miejscem.

Podziękowania

Chciałbym podziękować mojej żonie Traci i naszym dzieciom za ich wsparcie i słowa zachęty, a także za cierpliwość wobec mojej niedostępności wieczorami i w weekendy.

Chciałbym też podziękować mojemu agentowi literackiemu Tedowi Weinsteinowi oraz zespołowi redakcyjnemu z wydawnictwa Portfolio/Penguin Random House, a w szczególności Stephanie Frerich, Niki Papadopoulos oraz Rebecce Shoenthal, które sprawnie przeprowadziły tę książkę przez całą drogę od pomysłu do realizacji.

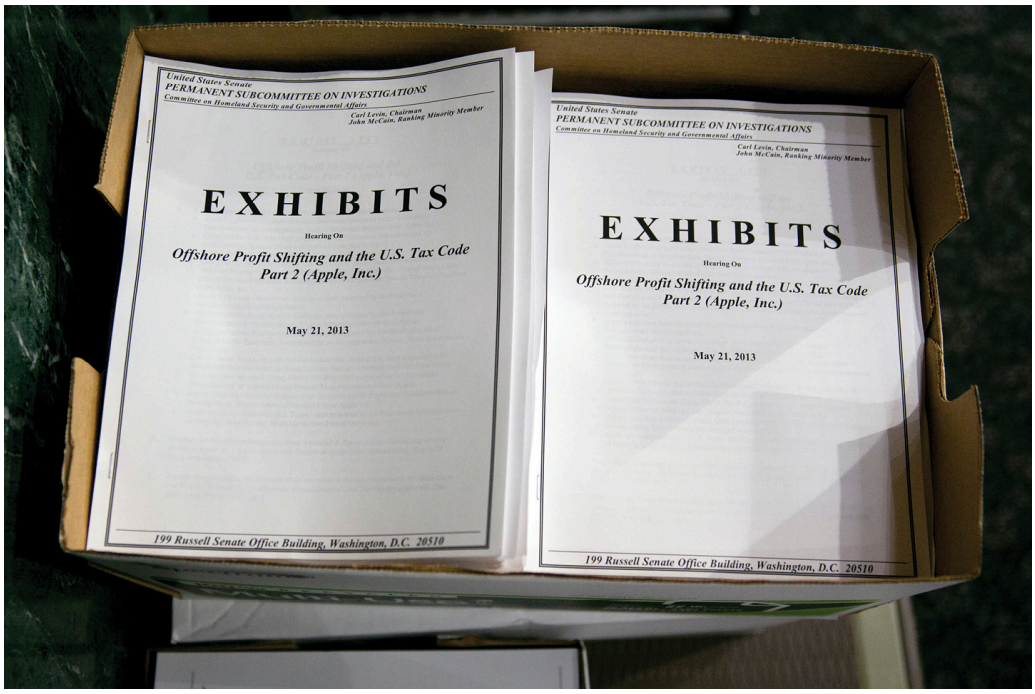
Nie byłbym w stanie napisać książki, gdyby nie pomoc moich kolegów z bloga Cult of Mac. Szczególne podziękowania za bezcenną pomoc przy gromadzeniu materiałów i pisaniu należą się Killianowi Bellowi oraz Luke'owi Dormehlowi. Poza tym na podziękowania zasługują: Lewis Wallace, Buster Heine, Ed Hardy, Charlie Sorrel, Stephen Smith, David Pierini, Graham Bower, Ian Fuchs, Ami Icanberry oraz Erfon Elijah, za prowadzenie bloga i podcastu CultCast w okresach mojej długiej nieobecności. Za pomoc przy gromadzeniu materiałów i prowadzeniu wywiadów dziękuję również Natalie Jones.

Jestem bardzo wdzięczny Steve'owi Dowlingowi i Fredowi Sainzowi z zespołu PR Apple za ich nieocenioną pomoc i wsparcie. Chciałbym również podziękować dyrektorom firmy Apple, którzy zgodzili się ze mną porozmawiać: Gregowi Joswiakowi, Lisie Jackson, Deidre O'Brien oraz Bruce'owi Sewellowi, a także kilku innym osobom, które prosiły o zachowanie anonimowości.

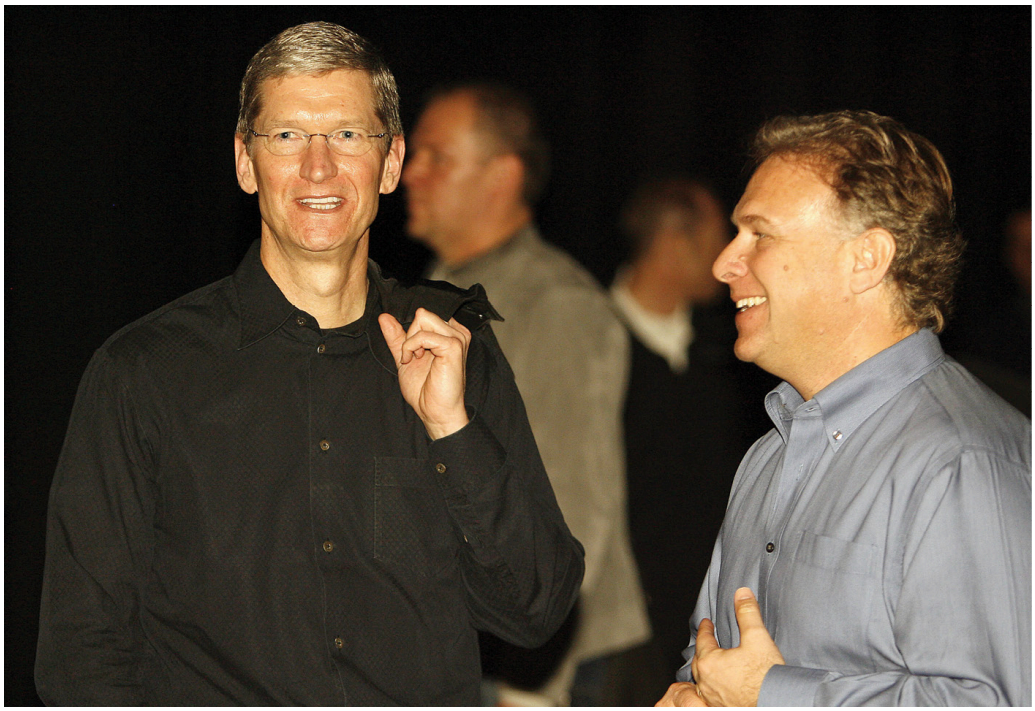
Dziękuję wszystkim osobom, które zechciały mi poświęcić swój czas, żeby porozmawiać ze mną o Apple i Timie Cooku. Cennym źródłem materiałów do tej książki były opracowania innych autorów, w szczególności Iwatani Yukari Kane (*Haunted Empire*), Adama Lashinsky'ego (*Sekrety Apple'a* oraz kilka artykułów dla „Fortune") oraz Brenta Schlendera i Ricka Tetzelego (*Droga Steve'a Jobsa*).

Zdjęcie niedatowane, ale zrobione kilka ładnych lat temu
Fot. Apple / Getty Images

W 2007 roku, ze Steve’em Jobsem i Philem Schillerem podczas prezentacji iMaców
Fot. David Paul Morris / Getty Images


United States Senate
PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS
Committee on Homeland Security and Governmental Affairs
Carl Levin, Chairman
John McCain, Ranking Minority Member
EXHIBITS
Hearing On
Offshore Profit Shifting and the U.S. Tax Code
Part 2 (Apple, Inc.)
May 21, 2013
199 Russell Senate Office Building, Washington, D.C. 20510
United States Senate
PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS
Committee on Homeland Security and Governmental Affairs
Carl Levin, Chairman
John McCain, Ranking Minority Member
EXHIBITS
Hearing On
Offshore Profit Shifting and the U.S. Tax Code
Part 2 (Apple, Inc.)
May 21, 2013
199 Russell Senate Office Building, Washington, D.C. 20510

2013 rok, pudło z dokumentami procesowymi i Tim Cook podczas przesłuchania przed senacką komisją w sprawie unikania płacenia podatków przez Apple
Fot. Chip Somodevilla / Getty Images (2)



W 2009 roku, podczas konferencji MacWorld w San Francisco
Fot. Tony Avelar / Bloomberg / Getty Images

2014 rok, start sprzedaży iPhone’a 6 w Palo Alto w Kalifornii
Fot. Justin Sullivan / Getty Images

2014 rok, z wizytą w Pekinie
Fot. VCG / Getty Images

2016 rok, na konferencji
zapowiadającej iWatch
Fot. Justin Sullivan / Getty Images

2016 rok, z Bobem Igerem,
prezesem Disneya, i Eddym Cue, wiceprezesem Apple
Fot. Drew Angerer / Getty Images

Fot. Justin Sullivan / Getty Images
Wizualizacja Apple Park w Cupertino

Z Jonym Ive’em, głównym projektantem Apple
Fot. Justin Sillivan / Getty Images

2019 rok, z prezydentem Donaldem Trumpem na spotkaniu amerykańskiej rady doradczej ds. polityki zatrudnienia
Fot. Al Drago / Bloomberg / Getty Images

2019 rok, podczas finałów NBA
Fot. NBA Photos / Getty Images

2019 rok, na Uniwersytecie Tulane’a
Fot. Josh Brasted / Getty Images

Czy osoba Steve’a Jobsa wciąż ciąży na Timie Cooku i całym Apple?
Fot. Justin Sillivan / Getty Images

Przypisy

[1] A. Balakrishnan, S. Salinas, *Apple's Cash Hoard Falls to $267.2 Billion*, CNBC, 2 maja 2018, www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html, dostęp: 10 września 2018.

[2] S. Grocer, *Apple's Stock Buybacks Continue to Break Records*, „New York Times", 1 sierpnia 2018, www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html, dostęp: 10 września 2018.

[3] Financial Report of the United States Government, FY 2017, Federal Accounting Standards Advisory Board, Washington, DC 2017, s. 10, www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR(Final).pdf.

[4] Apple Inc., *Apple Reports First Quarter Results*, komunikat, 1 lutego 2018, www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-frst-quarter-results.

[5] *Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results*, Facebook, 31 stycznia 2018, https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx, dostęp: 10 września 2018.

[6] *Microsoft Annual Report 2017*, Microsoft Store, www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html, dostęp: 10 września 2018.

[7] *Apple iPhone Sales 2018*, Statista, www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter-2007/, dostęp: 10 września 2018.

[8] Ch. Jones, *Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool*, „Forbes", 3 marca 2018, https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb, dostęp: 10 września 2018.

[9] *Apple Inc Gross Profit Margin (Quarterly)*, YCharts, https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin, dostęp: 10 września 2018.

[10] *iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018*, Cult of Mac, 13 lutego 2018, www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018, dostęp: 10 września 2018.

[11] *Apple's Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017*, Cult of Mac, 12 stycznia 2018, www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017/, dostęp: 10 września 2018.

[12] M. Rogowsky, *Race to $1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining „Winner Take All"*, „Forbes", 3 sierpnia 2017, www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391, dostęp: 10 września 2018.

[13] H. Dediu, wpis na Twitterze, 2 maja 2018, godz. 4.46, https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080.

[14] T. Haselton, A. Balakrishnan, *Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter*, CNBC, 2 listopada 2017, www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html, dostęp: 10 września 2018.

[15] *Apple Watch Made $1.5 Billion More Than Rolex Last Year*, Cult of Mac, 26 kwietnia 2016, www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year/, dostęp: 10 września 2018.

[16] J. Rossignol, *KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand*, MacRumors, www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018, dostęp: 10 września 2018.

[17] F. Richter, *Infographic: Apple's „Other Products" on the Rise*, Statista, 26 czerwca 2018, www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue/, dostęp: 10 września 2018.

[18] Apple Inc., *Q2 2018 Unaudited Summary Data*, www.apple.com/newsroom/pdfs/Q2_FY18_Data_Summary.pdf.

[19] M. Murphy, *Apple's iPhone Business Has More Revenue Than Amazon*, Quartz, 2 listopada 2017, https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aap, dostęp: 10 września 2018.

[20] Ch. Aiello, *Apple Services Revenue Could Soar to About $50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis*, CNBC, 1 sierpnia 2018, www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html, dostęp: 10 września 2018.

[21] Apple Inc., *SEC Filings*, Annual Report, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193, dostęp: 10 września 2018.

[22] *Accessibility*, Apple, www.apple.com/accessibility/, dostęp: 10 września 2018.

[23] *Education*, Apple, www.apple.com/education/, dostęp: 10 września 2018.

[24] *Environment*, Apple, www.apple.com/environment/, dostęp: 10 września 2018.

[25] *Inclusion & Diversity*, Apple, www.apple.com/diversity/, dostęp: 10 września 2018.

[26] *Privacy*, Apple, www.apple.com/privacy/, dostęp: 10 września 2018.

[27] *Supplier Responsibility*, Apple, www.apple.com/supplier-responsibility, dostęp: 10 września 2018.

[28] B. Schlender, R. Tetzeli, *Droga Steve'a Jobsa*, tłum. M. Jóźwiak, Insignis, Kraków 2015, s. 490.

[29] *Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple…*, Commonwealth Club, 14 grudnia 2011, www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs, dostęp: 10 września 2018.

[30] D. Pogue, *Steve Jobs Reshaped Industries*, „New York Times", 25 sierpnia 2011, https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries/, dostęp: 10 września 2018.

[31] B. Schlender, R. Tetzeli, *Droga Steve'a Jobsa*, dz. cyt., s. 490.

[32] Tamże.

[33] Tamże.

[34] P. Elmer-Dewitt, *Scott Forstall Is Apple's „CEOin-Waiting" Says New Book*, „Fortune", 17 stycznia 2012, http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book/, dostęp: 10 września 2018.

[35] A. Satariano, P. Burrows, B. Stone, *Scott Forstall, the Sorcerer's Apprentice at Apple*, „Bloomberg Businessweek", 13 października 2011, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple, dostęp: 10 września 2018.

[36] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, „Fortune", 24 listopada 2008, http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/, dostęp: 10 września 2018.

[37] SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml, dostęp: 10 września 2018.

[38] *Steve Jobs Resigns as CEO of Apple*, Apple, 24 sierpnia 2011, www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple, dostęp: 10 września 2018.

[39] Y. Iwatani Kane, *Jobs Quits as Apple CEO*, „Wall Street Journal", 25 sierpnia 2011, https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702, dostęp: 10 września 2018.

[40] W. Mossberg, *Essay: Jobs's Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era*, AllThingsD, 24 sierpnia 2011, http://allthingsd.com/20110824/jobs-leave-a-legacy-of-changed-industries, dostęp: 10 września 2018.

[41] J. Golson, *Steve Jobs to Remain on Disney Board*, MacRumors, 24 sierpnia 2011, www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board, dostęp: 10 września 2018.

[42] A. Satariano, *Apple's Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook*, Bloomberg.com, 25 sierpnia 2011, www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns, dostęp: 10 września 2018.

[43] D. Gardner, T. Thornhill, *Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products*, „Daily Mail", 8 października 2011, www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html, dostęp: 10 września 2018.

[44] J. Cheng, *Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: „Apple Is Not Going to Change"*, Ars Technica, 25 sierpnia 2011, https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change, dostęp: 10 września 2018.

[45] *Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email*, Cult of Mac, 28 lipca 2015, www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email, dostęp: 10 września 2018.

[46] E. Slivka, *A Look at Apple's Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge*, MacRumors, 30 sierpnia 2011, www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives, dostęp: 10 września 2018.

[47] *Prognosis*, Hirshberg Foundation for Pancreatic Cancer Research, http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis, dostęp: 10 września 2018.

[48] L. Dormehl, *Thinking Machines: The Quest for Artificial Intelligence – and Where It's Taking Us Next*, TarcherPerigee, New York 2017, s. 102.

[49] K. Schulman, *President Obama on the Passing of Steve Jobs: „He Changed the Way Each of Us Sees the World"*, archiwa Białego Domu, 5 października 2011, https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world, dostęp: 10 września 2018.

[50] *iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million*, Apple, 17 października 2011, www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million, dostęp: 10 września 2018.

[51] A. Lewis, *Steve Jobs' Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death*, „Hollywood Reporter", 5 grudnia 2011, www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747, dostęp: 10 września 2018.

[52] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, dz. cyt.

[53] T. Fujimura, *Why Apple Is Doomed*, „Huffington Post", 31 maja 2011, www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html, dostęp: 10 września 2018.

[54] G. Colony, *Apple = Sony*, „Forrester", 4 sierpnia 2017, https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony, dostęp: 10 września 2018.

[55] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook Leads Different*, „Fortune", 26 marca 2015, http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/, dostęp: 10 września 2018.

[56] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs*, William Collins, London 2014.

[57] Tamże, s. 348.

[58] D. Sheff, *Playboy Interview: Steve Jobs*, „Playboy", luty 1985, tekst dostępny w: Atavist, http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs, dostęp: 11 września 2018.

[59] Greg Joswiak w wywiadzie z autorem, marzec 2018.

[60] *Charlie Rose: KQED: 13 września 2014*, Internet Archive, https://archive.org/details/KQED_20140913_070000_Charlie_Rose, dostęp: 11 września 2018.

[61] M. Finch II, *Tim Cook – Apple CEO and Robertsdale's Favorite Son – Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots*, AL.com, 24 lutego 2014, http://blog.al.com/live/2014/02/tim_cook_--_apple_ceo_and_robe.html, dostęp: 11 września 2018.

[62] D. Cook w rozmowie z Debbie Williams, WKRG, 16 stycznia 2009.

[63] M. Finch II, *Tim Cook*, dz. cyt.

[64] Tamże.

[65] Tamże.

[66] *Meet Our Mayor*, City of Robertsdale, www.robertsdale.org/mayors-office, dostęp: 11 września 2018.

[67] *Tim Cook: Pro-discrimination „Religious Freedom" Laws Are Dangerous*, „Washington Post", 29 marca 2015, www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-toamerica/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html, dostęp: 11 września 2018.

[68] T. Cook, *Tim Cook Speaks Up*, Bloomberg.com, 30 października 2014, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up, dostęp: 11 września 2018.

[69] *Behold Tim Cook's Glory Days as „Most Studious" in High School [Gallery]*, Cult of Mac, 27 lipca 2015, www.cultofmac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-schoolgallery/, dostęp: 11 września 2018.

[70] M. Finch II, *Tim Cook*, dz. cyt.

[71] Tamże.

[72] Tamże.

[73] C. Bradstock w rozmowie z autorem, luty 2018.

[74] M. Finch II, *Tim Cook*, dz. cyt.

[75] Tamże.

[76] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 94.

[77] *Robertsdale, Alabama*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama, dostęp: 11 września 2018.

[78] C. Bradstock w rozmowie z autorem, luty 2018.

[79] Tamże.

[80] *Ideologies*, Southern Poverty Law Center, www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan, dostęp: 11 września 2018.

[81] T.C. Frankel, *The Roots of Tim Cook's Activism Lie in Rural Alabama*, „Washington Post", 7 marca 2016, www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook, dostęp: 11 września 2018.

[82] *Apple's CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life*, na stronie facebookowej *Robertsdale, Past and Present*, 15 czerwca 2014, www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909/.

[83] P. Todd w rozmowie z autorem, luty 2018.

[84] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 96.

[85] *GW Commencement 2015 Tim Cook*, Vimeo, 29 maja 2018, https://vimeo.com/128073364, dostęp: 12 września 2018.

[86] *Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke*, YouTube, opublikowano przez: Fuqua School of Business przy Duke University, www.youtube.com/playlist?list=PLwETоxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt, dostęp: 13 września 2018.

[87] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[88] *GW Commencement 2015 Tim Cook*, dz. cyt.

[89] B. Chaffin, *Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple's Stock*, The Mac Observer, www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s, dostęp: 13 września 2018.

[90] *Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead*, National Center, 2 listopada 2017, https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead, dostęp: 13 września 2018.

[91] A.R. Sorkin, *The Mystery of Steve Jobs's Public Giving*, „New York Times", 29 sierpnia 2011, https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving/, dostęp: 13 września 2018.

[92] *Tim Cook Wants Apple to Be a „Force for Good"*, Cult of Mac, 26 lipca 2015, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good, dostęp: 13 września 2018.

[93] T.C. Frankel, *The Roots of Tim Cook's Activism Lie in Rural Alabama*, dz. cyt.

[94] *Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay*, CNNMoney, https://money.cnn.com/video/technology/2015/09/16/tim-cook-apple-stephen-colbert-late-show.cnnmoney/index.html, dostęp: 10 września 2018.

[95] T.C. Frankel, *The Roots of Tim Cook's Activism Lie in Rural Alabama*, dz. cyt.

[96] C. Bradstock w rozmowie z autorem, luty 2018.

[97] P. Todd w rozmowie z autorem, luty 2018.

[98] Mieszkaniec Baldwin County w rozmowie z autorem, luty 2018.

[99] P. Todd w rozmowie z autorem, luty 2018.

[100] T. Cook, *Tim Cook Speaks Up*, dz. cyt.

[101] Mieszkaniec Robertsdale w rozmowie z autorem, czerwiec 2018.

[102] Strona na Facebooku: www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/1948196945194752/.

[103] D. Gosnay w rozmowie z autorem, luty 2018.

[104] *Employment Discrimination in Alabama*, Findlaw, https://corporate.findlaw.com/litigation-disputes/employment-discrimination-in-alabama.html, dostęp: 13 września 2018.

[105] Associated Press, *Apple CEO Tim Cook Funds Gay Rights Initiative in Alabama*, „Mercury News", 12 sierpnia 2016, www.mercurynews.com/2014/12/18/apple-ceo-tim-cook-funds-gay-rights-initiative-in-alabama, dostęp: 13 września 2018.

[106] P. Todd w rozmowie z autorem, luty 2018.

[107] Associated Press, *Tim Cook Makes Personal Donation to Gay Rights Campaign*, „Guardian", 18 grudnia 2014, www.theguardian.com/technology/2014/dec/18/apple-ceo-tim-cook-donation-gay-rights-campaign, dostęp: 13 września 2018.

[108] *Project One America*, Human Rights Campaign, www.hrc.org/campaigns/project-one-america, dostęp: 13 września 2018.

[109] *About Us*, Human Rights Campaign, www.hrc.org/hrc-story/about-us, dostęp: 13 września 2018.

[110] P. Todd w rozmowie z autorem, luty 2018.

[111] Tamże.

[112] E. Edgemon, *Apple's Tim Cook Talks MLK, Auburn, Coding During Birmingham Visit*, AL.com, 4 kwietnia 2018,

www.al.com/news/birmingham/index.ssf/2018/04/tim_cook_talks_mlk_auburn_codi.html, dostęp: 13 września 2018.

[113] M. Finch II, *Tim Cook*, dz. cyt.

[114] H. van der Bijl, *Apple's Tim Cook on Leadership, Workplace Diversity, Alabama and Auburn Rivalry*, „Birmingham Business Journal", 1 czerwca 2018, www.bizjournals.com/birmingham/news/2018/04/06/tim-cook-on-leadership-workplace-diversity-alabama.html, dostęp: 13 września 2018.

[115] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 98.

[116] Tamże, s. 99.

[117] M. Helft, *Tim Cook Is Running Apple, but Not Imitating Steve Jobs*, „New York Times", 23 stycznia 2011, www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24cook.html, dostęp: 13 września 2018.

[118] J. Hamill, *Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps*, „The Sun", 13 października 2017, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps, dostęp: 10 września 2018.

[119] *The Auburn Creed*, Auburn University, www.auburn.edu/main/welcome/creed.html, dostęp: 13 września 2018.

[120] *Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook*, YouTube, opublikowano przez: Auburn University, 18 maja 2010, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao, dostęp: 13 września 2018.

[121] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 99.

[122] Tamże.

[123] US Census Bureau, *Home Computers and Internet Use in the United States: August 2000*, Washington, DC, US Department of Commerce, wrzesień 2001, www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf.

[124] *1981*, IBM – Archives – History of IBM – United States, www-03.ibm.com/ibm/history/history/year_1981.html, dostęp: 10 września 2018.

[125] *IBM Personal Computer*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer, dostęp: 13 września 2018.

[126] *Apple Watch Series 3 – Technical Specifications*, Apple, https://support.apple.com/kb/sp766?locale=en_US, dostęp: 13 września 2018.

[127] *Full Text of „Brochure: IBM Personal Computer (PC)”*, https://archive.org/stream/1982-ibm-personal-computer/1982-ibm-personal-computer_djvu.txt, dostęp: 13 września 2018.

[128] *The Birth of the IBM PC*, IBM – Archives – History of IBM – United States, www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birth.html, dostęp: 10 września 2018.

[129] *Encyclopedia*, „PC Magazine”, dostęp: 10 września 2018, www.pcmag.com/encyclopedia/term/44650/ibm-pc.

[130] *Personal Computer Market Share: 1975–2004*, www.retrocomputing.net/info/siti/total_share.html, dostęp: 13 września 2018.

[131] O. Friedrich, *The Computer Moves In*, „Time”, 3 stycznia 1983, http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,953632-3,00.html, dostęp: 13 września 2018.

[132] W. Isaacson, *Steve Jobs*, tłum. P. Bieliński, M. Strąkow, Insignis, Kraków 2011, s. 186–187.

[133] D. Daugherty w rozmowie z autorem, luty 2018.

[134] G. Addesso w rozmowie z autorem, luty 2018.

[135] Tamże.

[136] Tamże.

[137] *Just-in-Time Manufacturing*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing, dostęp: 13 września 2018.

[138] T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, CRC Press, London 2014, s. 4.

[139] Tamże, s. 26.

[140] H. Ford, *My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford*, Greenbook Publications, 2010, Kindle edition, https://www.amazon.com/dp/B00306KYVQ/.

[141] D. Veneziale, *Workshop Report: Continuous Flow Manufacturing at IBM Tucson*, lato 1989, www.ame.org/sites/default/files/target_articles/89Q2A3.pdf.

[142] D. Daugherty w rozmowie z autorem, luty 2018.

[143] Tamże.

[144] R. Mays w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[145] Tamże.

[146] D. Daugherty w rozmowie z autorem, luty 2018.
[147] G. Addesso w rozmowie z autorem, luty 2018.
[148] R. Mays w rozmowie z autorem, marzec 2018.
[149] Tamże.
[150] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.
[151] *Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke*, dz. cyt.
[152] G. Addesso w rozmowie z autorem, luty 2018.
[153] D. Daugherty w rozmowie z autorem, luty 2018.
[154] R. Mays w rozmowie z autorem, marzec 2018.
[155] G. Addesso w rozmowie z autorem, luty 2018.
[156] Tamże.
[157] D. Daugherty w rozmowie z autorem, luty 2018.
[158] R. Mays w rozmowie z autorem, marzec 2018.
[159] E.O. Welles, *When a Billion-Dollar Company Ain't Enough*, „Inc.", 1 maja 1995, www.inc.com/magazine/19950501/2265.html, dostęp: 13 września 2018.
[160] Edgar Online, *Intelligent Electronics Inc Form Def 14A*, 23 lipca 1996, http://b4utrade.brand.edgar-online.com/efxapi/EFX_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingCONVPDF1?SessionID=GReEUbNUi2_sIft&ID=1469265.
[161] R. Mays w rozmowie z autorem, marzec 2018.
[162] Y. Iwatani Kane, *The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple*, „Wall Street Journal", 1 marca 2014, www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952, dostęp: 13 września 2018.
[163] Tamże.
[164] *Compaq Offers Cheap PCs*, CNNMoney, https://money.cnn.com/1997/02/20/technology/compaq/, dostęp: 13 września 2018.
[165] *The Secret History of the Sub-$1,000 Computer*, CNET, https://www.cnet.com/news/the-secret-history-of-the-sub-1000-computer/, dostęp: 4 października 2018.
[166] *Compaq 4Q Net Grows*, CNNMoney, https://money.cnn.com/1999/01/27/companies/compaq/, dostęp: 13 września 2018.
[167] *Compaq Launches New Business Model Creating Customer Value Revolution*, „Business Wire", 10 lipca 1997.

[168] Informacja prasowa Business Wire opublikowana w Nexis, *Compaq Lowers Prices Across It Entire Deskpro Line by Up to 18 Percent*, 2 lutego 1998.

[169] *Weathering the Storm: Taiwan, Its Neighbors, and the Asian Financial Crisis*, P.C.Y. Chow, G. Bates (red.), Brookings Institution, Washington, DC 2000, s. 181.

[170] W. Isaacson, *Steve Jobs*, dz. cyt., s. 443.

[171] *Tim Cook Joins Apple as Senior Vice President of Worldwide Operations*, 11 marca 1998, Internet Archive, web.archive.org/web/19980429150102/http://www.apple.com:80/pr/library/1998/mar/11org.html, dostęp: 13 września 2018.

[172] M. Leibovich, *Jobs Drops „Interim" Title, Apple Chief Executive Affirms His Commitment*, „Washington Post", 6 stycznia 2000, www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-01/06/014r-010600-idx.html, dostęp: 13 września 2018.

[173] Apple Inc., *SEC Filings*, Form 10-K, grudzień 1994, http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=320193-94-16&cik=320193, dostęp: 13 września 2018.

[174] J. Chew, *Microsoft Launched This Product 20 Years Ago and Changed the World*, „Fortune", 24 sierpnia 2015, http://fortune.com/2015/08/24/20-years-microsoft-windows-95/, dostęp: 13 września 2018.

[175] Reuters, *iMac, Therefore I Make Money*, „Wired", 12 października 1998, www.wired.com/1998/10/imac-therefore-i-make-money/, dostęp: 13 września 2018.

[176] *Apple Loss Hits $69 Million*, CNET, 18 stycznia 1996, www.cnet.com/news/apple-loss-hits-69-million/, dostęp: 13 września 2018.

[177] J. Carlton, *Apple Sees $700 Million Loss in Quarter After Write-Downs*, „Wall Street Journal", 29 marca 1996, www.wsj.com/articles/SB868490956869493000, dostęp: 13 września 2018.

[178] E. Corcoran, *Spindler Is Out at Apple*, „Washington Post", 3 lutego 1996, www.washingtonpost.com/archive/business/1996/02/03/spindler-is-out-at-apple/4ec75ebd-8d56-43aa-8a7c-4320314ca30b/?utm_term=.cb58e4aea0c4, dostęp: 10 września 2018.

[179] S. Lohr, *Apple Computer Ousts Chief in Response to Poor Results*, „New York Times", 10 lipca 1997,

www.nytimes.com/1997/07/10/business/apple-computer-ousts-chief-in-response-to-poor-results.html, dostęp: 13 września 2018.

[180] J. Markoff, *Steven Jobs Making Move Back to Apple*, „New York Times”, 21 grudnia 1996, www.nytimes.com/1996/12/21/business/steven-jobs-making-move-back-to-apple.html, dostęp: 13 września 2018.

[181] *Steve Jobs WWDC 1998 Keynote (Part 1)*, YouTube, opublikowano przez: AppleKeynotes, 23 października 2007, www.youtube.com/watch?v=YJGcJgpOU9w, dostęp: 13 września 2018.

[182] P. Burrows, R. Grover, *Steve Jobs' Magic Kingdom*, „Bloomberg Businessweek”, 6 lutego 2006, www.bloomberg.com/news/articles/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom, dostęp: 13 września 2018.

[183] A. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, Random House International, Milsons Point 2001, s. 261.

[184] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt.

[185] A. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, dz. cyt., s. 257.

[186] J. Daly, *Apple Excess Inventory Spawns Macintosh Auctions*, „Computer-World”, 15 listopada 1993, tekst dostępny w Google Books, https://books.google.com/books?id=Od_7AEHBZvgC&pg=PA61&lpg=PA61#v=onepage&q&f=false.

[187] M. Langberg, *1995: Is Apple Walking the Wrong Path?*, „Mercury News”, 2 października 1995, www.mercurynews.com/2014/08/29/1995-is-apple-walking-the-wrong-path, dostęp: 13 września 2018.

[188] T. Quinlan, *Power Macs an Instant Hit with Apple's Core Following*, „Infoworld”, 21 marca 1994, tekst dostępny w Google Books, https://books.google.ca/books?id=DTsEAAAAMBAJ&lpg=PA22&pg=PA33#v=onepage&q&f=false.

[189] *Power Macintosh 6100/60 (review)*, „Macworld”, no. 9406, czerwiec 1994, https://archive.org/stream/MacWorld_9406_June_1994#page/n57/mode/2up, dostęp: 10 września 2018.

[190] *Power Mac Shortage Bruises Apple*, „San Francisco Chronicle”, 22 marca 1995, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php, dostęp: 13 września 2018.

[191] R.B. Handfield, E.L. Nichols Jr., *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, FT Press, Upper Saddle River 2002, s. 129.

[192] D. Kiger, *Apple and the 1995 Disaster: What Happened and How They Recovered*, David Kiger (blog), 18 lipca 2016, http://aboutdavidkiger.net/apple-1995-disaster-happened-recovered/, dostęp: 13 września 2018.

[193] *The 11 Greatest Supply Chain Disasters*, „Supply Chain Digest", styczeń 2006, www.scdigest.com/assets/reps/SCDigest_Top-11-SupplyChainDisasters.pdf.

[194] N. Lanxon, *Apple Supplier Dialog Falls on Report of In-House Chip Move*, Bloomberg.com, 30 listopada 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-30/apple-reportedly-making-in-house-power-chips-in-blow-to-dialog, dostęp: 13 września 2018.

[195] Bloomberg News, *Company News; Apple Discloses Shortages of High-End Units*, „New York Times", 22 marca 1995, www.nytimes.com/1995/03/22/business/company-news-apple-discloses-shortages-of-high-end-units.html, dostęp: 13 września 2018.

[196] *Power Mac Shortage Bruises Apple*, dz. cyt.

[197] J. West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*, Personal Computing Industry Center, Irvine, październik 2002, ftp://ftp.apple.asimov.net/pub/apple_II/documentation/misc/APPLE_Computer_Inc._Intro_Article_3.pdf.

[198] Tamże.

[199] W. Isaacson, *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York 2011, s. 573. (Cytat pochodzi z fragmentu, który nie trafił do polskiego wydania – przyp. tłum.).

[200] *Today in Apple History: Michael Dell Says He'd Shut Down Apple*, Cult of Mac, https://www.cultofmac.com/448147/today-apple-history-michael-dell-says-hed-shut-apple-refund-shareholders/.

[201] S. Colt, *Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date – Here's What He Said*, „Business Insider", 20 września 2014, www.business-insider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9, dostęp: 13 września 2018.

[202] *Tim Cook on Apple TV (Sept 12, 2014) | Charlie Rose Show*, YouTube, opublikowano przez: Charlie Rose, 12 września 2014, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ, dostęp: 13 września 2018.

[203] *Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook*, dz. cyt.

[204] S. Colt, *Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date*, dz. cyt.

[205] Tamże.

[206] W. Isaacson, *Steve Jobs*, dz. cyt., s. 573. (Cytat pochodzi z fragmentu, który nie trafił do polskiego wydania – przyp. tłum.).

[207] *Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook*, dz. cyt.

[208] W. Isaacson, *Steve Jobs*, dz. cyt., s. 573. (Cytat pochodzi z fragmentu, który nie trafił do polskiego wydania – przyp. tłum.).

[209] D. Bartholomew, *What's Really Driving Apple's Recovery*, „IndustryWeek", 16 marca 1999, www.industryweek.com/companies-amp-executives/whats-really-driving-apples-recovery, dostęp: 13 września 2018.

[210] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[211] J. West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*, dz. cyt.

[212] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[213] D. O'Brien w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[214] Tamże.

[215] O. Thomas, *Apple's Recipe: Just One Cook*, Owen Thomas Is Still in Beta (archiwum bloga), 21 marca 2018, https://owenthomas.wordpress.com/1998/10/16/apples-recipe-just-one-cook/, dostęp: 13 września 2018.

[216] J. West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*, dz. cyt.

[217] D. Bovet, J. Martha, *Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage*, „Strategy & Leadership" 28, no. 4 (1 lipca 2000), s. 21–26, doi:10.1108/10878570010378654.

[218] Tamże.

[219] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, dz. cyt.

[220] D. Bartholomew, *What's Really Driving Apple's Recovery*, dz. cyt.

[221] O. Thomas, *Apple's Recipe: Just One Cook*, dz. cyt.

[222] B. Schlender, R. Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader*, Signal, Toronto 2016, s. 223. Wydanie polskie: *Droga Steve'a Jobsa*, tłum. M. Jóźwiak, Insignis, Kraków 2015.

[223] P. Simpson, *Tim Cook: The 'Cool Customer' Behind Apple's Supply Chain Success*, „Supply Management", 18 stycznia 2016, www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-

cool-customer-behind-apples-supply-chain-success/, dostęp: 13 września 2018.

[224] Tamże.

[225] G. Baksi w rozmowie z autorem, kwiecień 2013.

[226] *Apple 4Q Caps Profitable 1998*, CNNMoney, https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/apple/, dostęp: 13 września 2018.

[227] Tamże.

[228] D. O'Brien w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[229] Tamże.

[230] L. Kahney, *Ex-Apple Engineer Tells How the Company's Manufacturing Works*, Cult of Mac, 29 czerwca 2017, www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcast-transcript/, dostęp: 13 września 2018.

[231] Tamże.

[232] J. Vause, *Inside China Factory Hit by Suicides*, CNN, 2 czerwca 2010, http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html, dostęp: 13 września 2018.

[233] D. O'Very w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[234] Ch. Duhigg, K. Bradsher, *How the U.S. Lost Out on iPhone Work*, „New York Times", 21 stycznia 2012, www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html, dostęp: 13 września 2018.

[235] Tamże.

[236] G. Baksi w rozmowie z autorem, kwiecień 2013.

[237] Ch. Duhigg, K. Bradsher, *How the U.S. Lost Out on iPhone Work*, dz. cyt.

[238] D. O'Brien w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[239] A. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, dz. cyt., s. 279.

[240] *Tim Cook Named COO of Apple*, Apple, 14 października 2005, www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple/, dostęp: 13 września 2018.

[241] Tamże.

[242] W. Isaacson, *Steve Jobs*, dz. cyt., s. 442.

[243] G. Joswiak w rozmowie z autorem w Apple Park, marzec 2018.

[244] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, dz. cyt.

[245] A. Lashinsky, *Sekrety Apple'a*, tłum. A. Sobolewska, Znak, Kraków 2012, s. 94.

[246] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 101.

[247] H. Wang w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[248] Tamże.

[249] Tamże.

[250] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, dz. cyt.

[251] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[252] Tamże.

[253] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs*, dz. cyt.

[254] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 103.

[255] *Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook*, dz. cyt.

[256] *Letter from Steve Jobs to Apple Employees*, Reuters, 15 stycznia 2009, www.reuters.com/article/us-steve-jobs-letter-sb-idUSTRE50D7JG20090115, dostęp: 13 września 2018.

[257] *Apple Sells One Million iPhone 3Gs in First Weekend*, Apple, 14 lipca 2008, www.apple.com/newsroom/2008/07/14Apple-Sells-One-Million-iPhone-3Gs-in-First-Weekend/, dostęp: 13 września 2018.

[258] *Steve Jobs: „I'm Vertical"*, „Entertainment Weekly", 9 września 2009, https://ew.com/article/2009/09/09/steve-jobs-im-vertical/, dostęp: 13 września 2018.

[259] D. Goldman, *Steve Jobs Takes Medical Leave of Absence*, CNNMoney, 17 stycznia 2011, https://money.cnn.com/2011/01/17/technology/steve_jobs_leave/index.htm, dostęp: 13 września 2018.

[260] *Apple Special Event March 7 2012 iPad 3 the New iPad Full Apple Keynote March 2012 (Full)*, YouTube, opublikowano przez: kent880821, 8 marca 2012, www.youtube.com/watch?v=z5yCqaf9yBc, dostęp: 13 września 2018.

[261] M. Panzarino, *Apple „Misses" in Q3, but Beats Own Estimates with Record iPad Sales*, The Next Web, 25 lipca 2012, https://thenextweb.com/apple/2012/07/24/apple-q3-2012-35b-revenue-8-

8b-profit-with-9-32-eps-26m-iphones-17m-ipads-sold/, dostęp: 13 września 2018.

[262] Millward Brown, *Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown's Latest BrandZ[TM] Top 100 Most Valuable Global Brands Study*, „PR Newswire", 2 maja 2012, www.prnewswire.com/news-releases/top-brands-thrive-despite-economy-according-to-millward-browns-latest-brandztm-top-100-most-valuable-global-brands-study-152379145.html, dostęp: 13 września 2018.

[263] J. Russell, *Apple Ranked Top as Tech Firms Dominate Global Brand Report*, The Next Web, 22 maja 2012, https://thenextweb.com/apple/2012/05/22/apple-beats-ibm-and-google-to-top-global-brand-report-as-tech-firms-dominate/, dostęp: 13 września 2018.

[264] Korea Herald/Asia News Network, *Apple Korea Chief Gets Pink Slip by Email*, http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20121024000338, dostęp: 10 września 2018.

[265] P. Elmer-Dewitt, *Apple's MobileMe Is Dead – but You Can Still Retrieve Your Files*, „Fortune", 1 lipca 2012, http://fortune.com/2012/07/01/apples-mobileme-is-dead-but-you-can-still-retrieve-your-files/, dostęp: 13 września 2018.

[266] Ch. Bonnington, *So Long, Ping: Apple Shuttering Failed Social Network Sept. 30*, „Wired", 13 września 2012, www.wired.com/2012/09/goodbye-ping/, dostęp: 13 września 2018.

[267] Macworld Staff, *Tim Cook at D10: In His Own Words*, Macworld, 29 maja 2012, www.macworld.com/article/1167008/tim_cook_at_d10_in_his_own_words.html?page=2, dostęp: 13 września 2018.

[268] *Apple Announces Changes to Increase Collaboration Across Hardware, Software & Services*, Apple, 29 października 2012, www.apple.com/newsroom/2012/10/29Apple-Announces-Changes-to-Increase-Collaboration-Across-Hardware-Software-Services/, dostęp: 13 września 2018.

[269] R. Neate, *Dixons Boss John Browett Swaps Hemel Hempstead for Apple's California HQ*, „Guardian", 31 stycznia 2012, www.theguardian.com/business/2012/jan/31/dixons-boss-john-browett-apple, dostęp: 13 września 2018.

[270] K. Rawlinson, *Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple*, „Independent", 31 października 2012,

www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shown-the-door-at-apple-8262120.html, dostęp: 13 września 2018.

[271] Tamże.

[272] J. Titcomb, *Why New Apple Retail Chief's British Predecessor John Browett Was Fired*, „Telegraph", 15 października 2013, www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10379517/Why-new-Apple-retail-chiefs-British-predecessor-John-Browett-was-fired.html, dostęp: 10 września 2018.

[273] A. Satariano, P. Burrows, B. Stone, *Scott Forstall, the Sorcerer's Apprentice at Apple*, dz. cyt.

[274] P. Elmer-Dewitt, *Scott Forstall Is Apple's „CEO-in-Waiting: Says New Book*, dz. cyt.

[275] *Apple Knowledge Navigator Video (1987)*, YouTube, opublikowano przez: Mac History, 4 marca 2012, www.youtube.com/watch?v=umJsITGzXd0, dostęp: 13 września 2018.

[276] To wynik gry słów – to samo słowo *prime* może oznaczać liczbę pierwszą oraz mięsa zaliczane do pierwszego gatunku – przyp. tłum.

[277] T. Wasserman, *Wozniak: Siri Was Better Before Apple Bought It*, Mashable, 15 czerwca 2012, https://mashable.com/2012/06/15/wozniak-on-siri/#EepIlr_2_8q8, dostęp: 13 września 2018.

[278] C. Schubarth, *Now We Know What Siri's Creators and Investors Got When They Sold Viv to Samsung*, „Silicon Valley Business Journal", 1 marca 2017, www.bizjournals.com/sanjose/news/2017/03/01/now-we-know-what-siris-creators-and-investors-got.html, dostęp: 13 września 2018.

[279] *Apple Previews iOS 6 with All New Maps, Siri Features, Facebook Integration, Shared Photo Streams & New Passbook App*, Apple, 31 sierpnia 2018, www.apple.com/newsroom/2012/06/11Apple-Previews-iOS-6-With-All-New-Maps-Siri-Features-Facebook-Integration-Shared-Photo-Streams-New-Passbook-App/, dostęp: 13 września 2018.

[280] D. Pogue, *Apple's New Maps App Is Upgraded, but Full of Snags – Review*, „New York Times", 26 września 2012, www.nytimes.com/2012/09/27/technology/personaltech/apples-new-maps-app-is-upgraded-but-full-of-snags-review.html, dostęp: 13 września 2018.

[281] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 236.

[282] J. Yarow, *The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple's „CEO-in-Waiting"*, „Business Insider", 28 września 2012,

www.businessinsider.com/scott-forstall-apple-maps-2012-9, dostęp: 13 września 2018.

[283] B.X. Chen, *Tim Cook Apologizes for Apple's Maps*, „New York Times", 28 września 2012, https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/28/tim-cook-maps/, dostęp: 13 września 2018.

[284] *Tim Cook's Apology for Apple Maps: Proof He's No Steve Jobs?*, „The Week", 28 września 2012, http://theweek.com/articles/471907/tim-cooks-apology-apple-maps-proof-hes-no-steve-jobs, dostęp: 13 września 2018.

[285] D. Gross, *Apple on iPhone Complaints: You're Holding It Wrong*, CNN, 25 czerwca 2010, www.cnn.com/2010/TECH/mobile/06/25/iphone.problems.response/index.html, dostęp: 13 września 2018.

[286] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[287] L. Kelion, *Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up*, BBC News, 29 listopada 2012, www.businessinsider.com/ipod-inventor-fired-apple-exec-scott-forstall-got-what-he-deserved-2012-11, dostęp: 13 września 2018.

[288] Były pracownik Apple w rozmowie z autorem, wrzesień 2014.

[289] L. Kelion, *Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up*, dz. cyt.

[290] H. Dediu w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[291] Tamże.

[292] J.J. Tyrangiel, *Tim Cook's Freshman Year: The Apple CEO Speaks*, Bloomberg.com, 6 grudnia 2012, www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks, dostęp: 10 września 2018.

[293] Tamże.

[294] Tamże.

[295] D. Crow, *We've Passed Peak Apple: It's All Downhill from Here*, „Guardian", 7 listopada 2012, www.theguardian.com/technology/2012/nov/07/peak-apple, dostęp: 13 września 2018.

[296] I. Sherr, E. Ramstad, *Has Apple Lost Its Cool to Samsung?*, „Wall Street Journal", 28 stycznia 2013, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323854904578264090074879024, dostęp: 14 września 2018.

[297] J. Yarow, *Phil Schiller Exploded on Apple's Ad Agency in an Email*, „Business Insider", 7 kwietnia 2014, www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4, dostęp: 14 września 2018.

[298] Tamże.

[299] *(PRODUCT)RED™*, Apple, www.apple.com/product-red/, dostęp: 14 września 2018.

[300] A. Lashinsky, *Apple's Tim Cook Leads Different*, dz. cyt.

[301] *Apple Support for Charity*, MacRumors.com Help Center, https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity, dostęp: 14 września 2018.

[302] *Robert F. Kennedy Center's 6*th *Annual Spring Auction Raises over $1.1 Million at Charitybuzz.com*, Charitybuzz, 15 maja 2013, www.charitybuzz.com/press_releases/646, dostęp: 14 września 2018.

[303] D. Chmielewski, *Apple's Holiday Product Red Campaign Raises $20 Million for AIDS Research*, „Recode", 17 grudnia 2014, www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-holiday-product-red-campaign-raises-20-million-for-aids, dostęp: 14 września 2018.

[304] *Apple Employees Get Big Bonus Thanks to Trump*, Cult of Mac, 19 stycznia 2018, www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-big-bonus-thanks-trump/, dostęp: 14 września 2018.

[305] Ch. Miller, *Here's the Full Email Tim Cook Sent to Apple Employees Announcing Bonuses & New Charity Donation Matching*, 9to5Mac, 17 stycznia 2018, https://9to5mac.com/2018/01/17/tim-cook-bonus-email-to-employees/, dostęp: 14 września 2018.

[306] B. Weir, *A Trip to the iFactory: „Nightline" Gets an Unprecedented Glimpse Inside Apple's Chinese Core*, ABC News, 20 lutego 2012, https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedented-glimpse-inside-apples-chinese/story?id=15748745, dostęp: 14 września 2018.

[307] *The iEconomy*, „New York Times", http://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/business/ieconomy.html, dostęp: 14 września 2018.

[308] M. Gurman, *Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: „We Care About Every Worker in Our Supply Chain"*, 9to5Mac, 27 stycznia 2012, https://9to5mac.com/2012/01/26/tim-cook-responds-to-claims-of-factory-worker-mistreatment-we-care-about-every-worker-in-our-supply-chain/, dostęp: 14 września 2018.

[309] P. Elmer-Dewitt, *Transcript: Apple CEO Tim Cook at Goldman Sachs*, „Fortune”, 15 lutego 2012, http://fortune.com/2012/02/15/transcript-apple-ceo-tim-cook-at-goldman-sachs/, dostęp: 14 września 2018.

[310] N. Wingfield, *Apple's Chief Puts Stamp on Labor Issues*, „New York Times”, 2 kwietnia 2012, www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html, dostęp: 14 września 2018.

[311] Tamże.

[312] M. Duncan, *Foxconn China Plant Closed After 2,000 Riot*, Reuters, 24 września 2012, www.reuters.com/article/us-hon-hai/foxconn-china-plant-closed-after-2000-riot-idUSBRE88N00L20120924, dostęp: 14 września 2018.

[313] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 64.

[314] D. Barboza, *iPhone Maker in China Is Under Fire After a Suicide*, „New York Times”, 27 lipca 2009, www.nytimes.com/2009/07/27/technology/companies/27apple.html?_r=2&scp=1&sq=foxconn&st=cse, dostęp: 14 września 2018.

[315] J. Johnson, *1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who's to Blame?*, „Wired”, 28 lutego 2011, www.wired.com/2011/02/ff-joelinchina/, dostęp: 14 września 2018.

[316] F. Balfour, T. Culpan, *The Man Who Makes Your iPhone*, Bloomberg.com, 9 września 2010, www.bloomberg.com/news/articles/2010-09-09/the-man-who-makes-your-iphone, dostęp: 14 września 2018.

[317] J. Vause, *Inside China Factory Hit by Suicides*, dz. cyt.

[318] B. Schlender, R. Tetzeli, *Droga Steve'a Jobsa*, dz. cyt., s. 447.

[319] *Steve Jobs – Foxconn*, YouTube, opublikowano przez: pudox34, 29 września 2011, www.youtube.com/watch?v=2gOu50HaEvs, dostęp: 14 września 2018.

[320] Fair Labor Association, *Foxconn Verification Status Report*, sierpień 2012, www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_verification_report_final.pdf.

[321] Tamże.

[322] L. Qiang w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[323] T. Smith w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[324] J. Ballinger w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[325] J. Chan w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[326] H. White w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[327] D. O'Brien w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[328] *Locke to Chair Apple's Academic Advisory Board*, Watson Institute, Brown University, 26 czerwca 2013, https://watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-apples-academic-advisory-board.

[329] Archiwum raportów znajduje się u dołu strony internetowej: www.apple.com/supplier-responsibility/.

[330] *Apple Releases 12*th *Annual Supplier Responsibility Report*, Apple, 7 marca 2018, www.apple.com/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report/.

[331] S. Nellis, *Apple Finds More Serious Supplier Problems as Its Audits Expand*, Reuters, 7 marca 2018, www.reuters.com/article/us-apple-suppliers/apple-finds-supplier-problems-as-its-audits-expand-idUSKCN1GK04G.

[332] M. Rose, *Made for iPhone Manufacturers May Have to Comply with Apple's Supplier Responsibility Code*, Engadget, 8 listopada 2012, www.engadget.com/2012/11/08/made-for-iphone-manufacturers-may-have-to-comply-with-apples-su/.

[333] *Electronic Industry Trends Report*, Baptist World Aid Australia, https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-electronics-guide/.

[334] *iPhone 5 Pre-orders Top Two Million in First 24 Hours*, Apple, 17 września 2012, www.apple.com/newsroom/2012/09/17iPhone-5-Pre-Orders-Top-Two-Million-in-First-24-Hours/, dostęp: 14 września 2018.

[335] D. Etherington, *Apple Posts a Video Remembering Steve Jobs and Highlighting His Greatest Achievements*, TechCrunch, 5 października 2012, https://techcrunch.com/2012/10/05/apple-posts-a-video-remember-steve-jobs-and-highlighting-his-greatest-achievements/, dostęp: 14 września 2018.

[336] *The World's 100 Most Influential People: 2012*, „Time", http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2111975,00.html, dostęp: 14 września 2018.

[337] Tamże.

[338] J. Yarow, *Chart of the Day: Steve Jobs Leaves, Apple's Stock Soars*, „Business Insider", 20 września 2011, www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-stock-after-steve-jobs-2011-9, dostęp: 14 września 2018.

[339] L. Kahney, *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*, Portfolio, New York 2014.

[340] *Apple Reports First Quarter Results*, Apple, 24 stycznia 2012, www.apple.com/newsroom/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-Results/, dostęp: 14 września 2018.

[341] J. Treanor, H. Moore, *Apple's Share Price: Tim Cook Tells Angry Investors: „I Don't Like It Either"*, „Guardian", 28 lutego 2013, www.theguardian.com/technology/2013/feb/27/apple-tim-cook-angry-investors-dont-like-it-either, dostęp: 14 września 2018.

[342] Ch. Riley, *Tim Cook: China Will Be Apple's Top Market*, CNNMoney, 11 stycznia 2013, http://money.cnn.com/2013/01/11/technology/china-tim-cook-apple/index.html, dostęp: 14 września 2018.

[343] J. Newman, *Apple in China: By the Numbers*, Macworld, 5 listopada 2013, www.macworld.com/article/2056896/apple-in-china-by-the-numbers.html, dostęp: 14 września 2018.

[344] P. Mozur, *Beijing Takes Another Bite at Apple*, „Wall Street Journal", 26 marca 2013, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323466204578382101284619638, dostęp: 14 września 2018.

[345] D. Rushe, *Tim Cook Apologises After Chinese Media Rounds on Apple*, „Guardian", 2 kwietnia 2013, www.theguardian.com/technology/2013/apr/01/apple-tim-cook-china-apology, dostęp: 14 września 2018.

[346] C. Guglielmo, *Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It's Paid „Every Single Dollar" of Taxes Owed*, „Forbes", 21 maja 2013, www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senate-committee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/#240e47e53384, dostęp: 14 września 2018.

[347] Tamże.

[348] Tamże.

[349] D. Wakabayashi, B.X. Chen, *Apple, Capitalizing on New Tax Law, Plans to Bring Billions in Cash Back to the U.S.*, „New York Times", 17 stycznia 2018, www.nytimes.com/2018/01/17/technology/apple-tax-bill-repatriate-cash.html.

[350] C. Guglielmo, *Apple, Called a U.S. Tax Dodger*, dz. cyt.

[351] Tamże.

[352] P. Elmer-Dewitt, *Apple's Tim Cook on Watches, Taxes, and How He's Like Steve Jobs*, „Fortune", 29 maja 2013, http://fortune.com/2013/05/29/apples-tim-cook-on-watches-taxes-and-how-hes-like-steve-jobs/, dostęp: 14 września 2018.

[353] Tamże.

[354] Preliminary Proxy Statement, SEC, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312513486406/d648739dpre14a.htm, dostęp: 14 września 2018.

[355] B. Fox Rubin, *Cook Paid $4.2 Million*, „Wall Street Journal", 28 grudnia 2012, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323530404578205430471522020, dostęp: 14 września 2018.

[356] *Tim Cook Live at D11*, The Verge, https://live.theverge.com/tim-cook-d11-liveblog/, dostęp: 14 września 2018.

[357] Tamże.

[358] *Apple's Tim Cook Leaves the D11 Audience Begging for… Anything*, „Guardian", www.theguardian.com/technology/blog/2013/jun/03/wall-street-journal-tech-conference.

[359] C. Icahn, wpis na Twitterze, 13 sierpnia 2013, godz. 11.25, https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367351130776285184.

[360] C. Icahn, wpis na Twitterze, 13 sierpnia 2013, godz. 11.21, https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367350206993399808.

[361] M. Della Cava, *Jony Ive: The Man Behind Apple's Magic Curtain*, „USA Today", 19 września 2013, www.usatoday.com/story/tech/2013/09/19/apple-jony-ive-craig-federighi/2834575/, dostęp: 14 września 2018.

[362] J. Topolsky, *The Design of iOS 7: Simply Confusing*, The Verge, 10 czerwca 2013, www.theverge.com/apple/2013/6/10/4416726/the-design-of-ios-7-simply-confusing, dostęp: 14 września 2018.

[363] M. Aguilar, *iPhone A7 Chip Benchmarks: Forget the Specs, It Blows Everything Away*, Gizmodo, 4 października 2013, https://gizmodo.com/iphone-a7-chip-benchmarks-forget-the-specs-it-blows-e-1350717023, dostęp: 14 września 2018.

[364] *First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Record*, Apple, 23 września 2013, www.apple.com/newsroom/2013/09/23First-

Weekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record/, dostęp: 14 września 2018.

[365] *Apple Inc. (AAPL) iPhone 5S Outsold Galaxy S5: Best Selling Phone 2014*, Dazeinfo, 18 lipca 2014, https://dazeinfo.com/2014/07/18/apple-inc-aapl-iphone-5s-samsung-galaxy-s5-top-selling-smartphones-2014/, dostęp: 14 września 2018.

[366] *Apple Reports First Quarter Results*, Apple, 27 stycznia 2014, www.apple.com/newsroom/2014/01/27Apple-Reports-First-Quarter-Results/, dostęp: 14 września 2018.

[367] D. Rushe, *Apple Shares Fall Despite Announcement of Record iPhone and iPad Sales*, „Guardian", 27 stycznia 2014, www.theguardian.com/technology/2014/jan/27/apple-shares-fall-record-iphone-ipad-sales, dostęp: 14 września 2018.

[368] R. Crum, *Tim Cook's „…One More Thing" Is All About Luck*, The Tell (blog), Marketwatch, 23 grudnia 2013, http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck/, dostęp: 14 września 2018.

[369] Tamże.

[370] S. Caldwell, *This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future*, Macworld, 16 września 2014, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html, dostęp: 14 września 2018.

[371] S. Gibbs, *Apple's Tim Cook: „I Don't Want My Nephew on a Social Network"*, „Guardian", 19 stycznia 2018, www.theguardian.com/technology/2018/jan/19/tim-cook-i-dont-want-my-nephew-on-a-social-network, dostęp: 14 września 2018.

[372] J. Hamill, *Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps*, dz. cyt.

[373] D. Phelan, *Apple CEO Tim Cook Speaks Out on Brexit*, „Independent", 10 lutego 2017, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/apple-tim-cook-boss-brexit-uk-theresa-may-number-10-interview-ustwo-a7574086.html, dostęp: 14 września 2018.

[374] *Angela Ahrendts to Join Apple as Senior Vice President of Retail and Online Stores*, Apple, 14 października 2013, www.apple.com/newsroom/2013/10/15Angela-Ahrendts-to-Join-Apple-as-Senior-Vice-President-of-Retail-and-Online-Stores/, dostęp: 14 września 2018.

[375] A. Osakwe, *Apple Exec Angela Ahrendts Recalls Telling Tim Cook, „I'm Not a Techie", in First Meeting*, ABC News, 9 stycznia 2018, https://abcnews.go.com/Business/apple-exec-angela-ahrendts-recalls-telling-tim-cook/story?id=52222468, dostęp: 14 września 2018.

[376] M. Gurman, *Tim Cook Talks Hiring of Angela Ahrendts as Retail Chief, Says She Is „Best Person in the World for This Role"*, 9to5Mac, 15 października 2013, https://9to5mac.com/2013/10/15/tim-cook-talks-hiring-of-angela-ahrendts-as-retail-chief-says-she-is-best-person-in-the-world-for-this-role/, dostęp: 14 września 2018.

[377] A. Satariano, A. Ewing, *Apple Hires Burberry Chief to End Search for Retail Head*, Bloomberg.com, 15 października 2013, www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/apple-names-burberry-chief-ahrendts-head-of-retail-operations, dostęp: 14 września 2018.

[378] A. Bhattarai, *Apple Wants Its Stores to Become „Town Squares". But Skeptics Call It a „Branding Fantasy"*, „Washington Post", 13 września 2017, www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/09/13/apple-wants-its-stores-to-become-town-squares-but-skeptics-call-it-a-branding-fantasy/?utm_term=.6bf6b8aba249, dostęp: 14 września 2018.

[379] JP Mangalindan, *Jeff Williams: Apple's Other Operations Whiz*, „Fortune", 20 czerwca 2014, http://fortune.com/2011/09/13/jeff-williams-apples-other-operations-whiz/, dostęp: 14 września 2018.

[380] A. Lashinsky, *Sekrety Apple'a*, dz. cyt., s. 105.

[381] JP Mangalindan, *Jeff Williams: Apple's Other Operations Whiz*, dz. cyt.

[382] W. Isaacson, *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York 2011. Wydanie polskie: *Steve Jobs*, tłum. P. Bieliński, M. Strąkow, Insignis, Kraków 2011.

[383] JP Mangalindan, *Jeff Williams: Apple's Other Operations Whiz*, dz. cyt.

[384] *Jeff Williams: Apple CEO Material*, Above Avalon, www.aboveavalon.com/notes/2015/1/29/jeff-williams-apple-ceo-material, dostęp: 14 września 2018.

[385] *Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics*, Apple, 28 maja 2014, www.apple.com/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics/, dostęp: 14 września 2018.

[386] Ch. Rose, *Tim Cook*, 12 września 2014, https://charlierose.com/videos/18663, dostęp: 14 września 2018.

[387] P. Kafka, *Tim Cook Explains Why Apple Is Buying Beats (Q&A)*, Recode, 28 maja 2014, www.recode.net/2014/5/28/11627398/tim-cook-explains-why-apple-is-buying-beats-qa, dostęp: 14 września 2018.

[388] *Apple – WWDC 2015*, YouTube, opublikowano przez: Apple, 15 czerwca 2015, www.youtube.com/watch?v=_p8AsQhaVKI, dostęp: 14 września 2018.

[389] K. Swisher, *Bozoma Saint John Is Leaving Uber for Endeavor*, Recode, 11 czerwca 2018, www.recode.net/2018/6/11/17449978/bozoma-saint-john-depart-uber-endeavor, dostęp: 14 września 2018.

[390] S. Nellis, *Apple Music Hits 38 Million Paid Subscribers*, Reuters, 12 marca 2018, www.reuters.com/article/us-apple-music/apple-music-hits-38-million-pa id-subscribers-idUSKCN1GO2G2, dostęp: 14 września 2018.

[391] *Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility*, Apple, 15 lipca 2014, www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility/, dostęp: 14 września 2018.

[392] *Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show*, godz. 22.34, YouTube, opublikowano przez: Ch. Rose, 12 września 2014, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ, dostęp: 14 września 2018.

[393] *Apple, IBM Shares Up After Deal Announcement; BBRY Down*, CNBC, 15 lipca 2014, www.cnbc.com/2014/07/15/apple-ibm-shares-up-after-deal-annoucement-bbry-down.html.

[394] E. Rocha, *Apple-IBM Deal Dents BlackBerry's Prospects, Slams Stock*, Reuters, 16 lipca 2014, www.reuters.com/article/us-blackberry-stocks/apple-ibm-deal-dents-blackberrys-prospects-slams-stock-idUSKBN0FL1MZ20140716.

[395] B. Siwicki, *3 Years In, Here's What the Apple and IBM Partnership Has Achieved*, Healthcare IT News, 10 lipca 2017, www.healthcareitnews.com/news/3-years-heres-what-apple-and-ibm-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved.

[396] *Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show*, dz. cyt.

[397] *Apple Announces Record Pre-orders for iPhone 6 & iPhone 6 Plus Top Four Million in First 24 Hours*, Apple, 15 września 2014, www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6-iPhone-6-Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours/, dostęp: 14 września 2018.

[398] *First Weekend iPhone Sales Top 10 Million, Set New Record*, Apple, 22 września 2014, www.apple.com/newsroom/2014/09/22First-Weekend-iPhone-Sales-Top-10-Million-Set-New-Record/, dostęp: 14 września 2018.

[399] *iPhone 6 Plus Bend Test*, YouTube, opublikowano przez: Unbox Therapy, 23 września 2014, www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM, dostęp: 14 września 2018.

[400] J. Horwitz, *Apple Knew iPhone Bent Easily, but Released It and Downplayed Issues*, VentureBeat, 24 maja 2018, https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-and-downplayed-issues/, dostęp: 14 września 2018.

[401] K. Leswing, *Leaked Document Shows How Apple Decides to Replace or Repair Your iPhone*, „Business Insider", 1 września 2017, www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replace-repair-iphones-warranty-2017-9, dostęp: 14 września 2018.

[402] M. Beasley, *Apple Releases iOS 8.0.2 to Address Cellular and Touch ID Issues in Previous Update*, 9to5Mac, 26 września 2014, https://9to5mac.com/2014/09/25/apple-releases-ios-8-0-2-to-address-cellular-and-touch-id-issues-in-previous-update/, dostęp: 14 września 2018.

[403] Ch. Welch, *Apple Pulls iOS 8.0.1 After Users Report Major Problems with Update*, The Verge, 24 września 2014, www.theverge.com/2014/9/24/6839235/apple-ios-8-0-1-released, dostęp: 14 września 2018.

[404] Ch. Arthur, *Impatient iPhone Users Switching to Larger-Screened Samsung Galaxy S5*, „Guardian", 30 czerwca 2014, www.theguardian.com/technology/2014/jun/30/impatient-iphone-users-switching-to-larger-screened-samsung-galaxy-s5, dostęp: 14 września 2018.

[405] N. Hughes, *iPhone 5s Represents 3.8% of All iPhones in Use, US Has Highest 5c Adoption Rate*, AppleInsider, 28 października 2013, https://appleinsider.com/articles/13/10/28/iphone-5s-represents-38-of-all-iphones-in-use-us-has-highest-5c-adoption-rate, dostęp: 14 września 2018.

[406] J. Edwards, *Tim Cook Said This Word 5 Times on Apple's Earnings Call Last Night – Here's Why It's So Important*, „Business Insider", 28 kwietnia 2015, www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-talks-about-android-switchers-2015-4, dostęp: 14 września 2018.

[407] J. Del Rey, *Apple Introduces Apple Pay to Try to Replace Your Wallet*, Recode, 9 września 2014,

www.recode.net/2014/9/9/11630686/apple-introduces-apple-pay-to-try-to-replace-your-wallet, dostęp: 14 września 2018.

[408] S. Caldwell, *This Is Tim: Cook at the Goldman Sachs Conference*, iMore, 10 lutego 2015, www.imore.com/tim-cook-goldman-sachs-conference, dostęp: 14 września 2018.

[409] A. Wilhelm, *Apple CEO Tim Cook: Apple Pay Activated 1M Cards in 72 Hours*, TechCrunch, 27 października 2014, https://techcrunch.com/2014/10/27/apple-ceo-tim-cook-apple-pay-activated-1m-cards-in-72-hours/, dostęp: 14 września 2018.

[410] N. Ingraham, *Tim Cook Says That Apple Pay Is Already the Leader in Contactless Payments*, The Verge, 28 października 2014, www.theverge.com/2014/10/27/7082013/tim-cook-says-that-apple-pay-is-already-the-leader-in-contactless-payments, dostęp: 14 września 2018.

[411] M. Sullivan, *Tim Cook: „2015 Will Be the Year of Apple Pay"*, VentureBeat, 27 stycznia 2015, https://venturebeat.com/2015/01/27/tim-cook-2015-will-be-the-year-of-apple-pay/, dostęp: 14 września 2018.

[412] L. Rao, *Grubhub Adds Apple Pay to Food Delivery Apps*, „Fortune", 2 czerwca 2016, http://fortune.com/2016/06/02/grubhub-apple-pay/, dostęp: 14 września 2018.

[413] S. Anderson, *Apple's Tim Cook Surprised at Pace of Mobile Payments Adoption*, „Payment Week", 16 lutego 2018, https://paymentweek.com/2018-2-16-apples-tim-cook-surprised-pace-mobile-payments-adoption/, dostęp: 14 września 2018.

[414] K. Leswing, wpis na Twitterze, 13 lutego 2018, godz. 9.52, https://twitter.com/kifleswing/status/963471023843651584.

[415] J. Gamet, *Apple Pay Transactions Top 1 Billion in Q3 2018*, Mac Observer, 31 lipca 2018, www.macobserver.com/news/apple-pay-transactions-top-1-billion-q3-2018/, dostęp: 14 września 2018.

[416] A. Chang, *Apple Watch Unveiling Shows CEO Tim Cook's Time Has Come*, „Los Angeles Times", 9 września 2014, www.latimes.com/business/la-fi-apple-cook-20140910-story.html, dostęp: 14 września 2018.

[417] *Apple Special Event 2014 – Apple Watch*, YouTube, opublikowano na nieoficjalnym kanale AppleKeynotes, 10 września 2014, www.youtube.com/watch?v=bdyVH5LqneU, dostęp: 14 września 2018.

[418] J. Clover, *Apple CEO Tim Cook: We're „Working Hard" to Remedy Apple Watch Supply/Demand Imbalance*, MacRumors, 27 kwietnia

2015, www.macrumors.com/2015/04/27/apple-watch-supply-demand-balance/, dostęp: 14 września 2018.

[419] A. Kharpal, *Tim Cook: Health Care Opportunity „Enormous”*, CNBC, 24 maja 2016, www.cnbc.com/2016/05/24/tim-cook-why-the-apple-watch-is-key-in-the-enormous-health-care-market.html, dostęp: 14 września 2018.

[420] B. Clymer, *Apple, Influence, and Ive*, „Hodinkee Magazine”, www.hodinkee.com/magazine/jony-ive-apple, dostęp: 14 września 2018.

[421] Tamże.

[422] *Apple Now Worth a Whopping $700 Billion*, CNN, https://money.cnn.com/2014/11/25/investing/apple-700-billion/index.html.

[423] L. Dormehl, *Why Tim Cook's Green PushGoes Back to Apple's Roots*, Cult of Mac, 26 lipca 2015, www.cultofmac.com/275699/apple-green-campaign, dostęp: 14 września 2018.

[424] A. Farag w rozmowie z autorem, sierpień 2014.

[425] D. Santillo i in., *Missed Call: iPhone's Hazardous Chemicals*, Greenpeace International, Amsterdam, październik 2007, www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.

[426] Tamże.

[427] G. Keizer, *Steve Jobs Promises „Greener Apple”*, „Computerworld”, 3 maja 2007, www.computerworld.com/article/2544865/computer-hardware/steve-jobs-promises-greener-apple-.html.

[428] *Steve Jobs Greener Apple Update*, Greenpeace International, 5 lipca 2015, www.greenpeace.org/usa/steve-jobs-greener-apple-update/, dostęp: 14 września 2018.

[429] Greenpeace International, *Guide to Greener Electronics*, czerwiec 2009, www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greener-electronics-12.pdf.

[430] Tamże.

[431] J. Watts, *Apple Secretive About „Polluting and Poisoning” Supply Chain, Says Report*, „Guardian”, 20 stycznia 2011, www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain, dostęp: 14 września 2018.

[432] Tamże.

[433] Tamże.

[434] Tamże.

[435] Friends of Nature, IPE, Green Beagle, *The Other Side of Apple*, 20 lutego 2011, www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/it_report_phase_iv-the_other_side_of_apple-final.pdf.

[436] *The Other Side of Apple II. Pollution Spreads Through Apple's Supply Chain*, GoodElectronics, 1 września 2011, https://goodelectronics.org/the-other-side-of-apple-ii-pollution-spreads-through-apples-supply-chain/, dostęp: 14 września 2018.

[437] Tamże.

[438] D. Barboza, *Apple Cited as Adding to Pollution in China*, „New York Times", 1 września 2011, www.nytimes.com/2011/09/02/technology/apple-suppliers-causing-environmental-problems-chinese-group-says.html, dostęp: 14 września 2018.

[439] Y. Iwatani Kane, *Haunted Empire*, dz. cyt., s. 123.

[440] Tamże.

[441] Greenpeace, *How Dirty Is Your Data?*, www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/climate/2011/Cool%20IT/dirty-data-report-greenpeace.pdf.

[442] C.J. Hughes, *Greenpeace Protests Apple Energy Practices by Releasing Balloons*, 24 kwietnia 2012, https://cityroom.blogs.nytimes.com/2012/04/24/greenpeace-protests-apples-energy-practices-by-releasing-balloons/.

[443] R. McMillan, *After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power*, „Wired", 3 czerwca 2017, www.wired.com/2012/05/apple-coal/, dostęp: 14 września 2018.

[444] Tamże.

[445] *Apple Supplier Facing „Harshest" Pollution Penalty*, Shanghai.gov, 22 lutego 2013, www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/node27818/u22ai70987.html, dostęp: 14 września 2018.

[446] D. Price, *Why Apple Was Bad for the Environment (and Why That's Changing)*, Macworld UK, 3 stycznia 2017,

www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apples-environmental-impact-green-policies-3450263/, dostęp: 14 września 2018.

[447] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[448] G. Cook w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[449] *Tim Cook Wants Apple to Be a „Force for Good”*, dz. cyt.

[450] E. Wenzel, *Apple, Facebook, Google Score in Greenpeace Data Center Ratings*, GreenBiz, 2 kwietnia 2014, www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-apple-facebook-good-greenpeace-energy-ratings, dostęp: 14 września 2018.

[451] D. Etherington, *Apple CEO Tim Cook Says Tech Companies Should Accept No Compromises on Climate Change Issues*, TechCrunch, 22 września 2014, https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-on-climate-change/, dostęp: 14 września 2018.

[452] Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, lipiec 2014, www.apple.com/environment/reports/docs/apple_environmental_responsibility_report_0714.pdf.

[453] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[454] J. Pramuk, *Apple to Build $850M Solar Energy Farm in CA*, CNBC, 11 lutego 2015, www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-tim-cook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-solar-farm.html, dostęp: 14 września 2018.

[455] *First Solar and Apple Strike Industry's Largest Commercial Power Deal*, „Business Wire”, www.businesswire.com/news/home/20150210006559/en/Solar-Apple-Strike-Industry's-Largest-Commercial-Power.

[456] M. McGrath, *First Solar Jumps on $850 Million Partnership with Apple*, „Forbes”, 10 lutego 2015, www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/02/10/first-solar-jumps-on-850-million-investment-from-apple/&refURL=&referrer=#41d0a09ead1e, dostęp: 14 września 2018.

[457] Ch. Farr, *Apple Investing $850 Million in California Solar Farm*, Reuters, 10 lutego 2015, www.reuters.com/article/us-apple-cook/apple-investing-850-million-in-california-solar-farm-idUSKBN0LE2RN20150210, dostęp: 14 września 2018.

[458] *Apple Launches New Clean Energy Programs in China to Promote Low-Carbon Manufacturing and Green Growth*, Apple, 22 października 2015, www.apple.com/newsroom/2015/10/22Apple-Launches-New-Clean-

Energy-Programs-in-China-To-Promote-Low-Carbon-Manufacturing-and-Green-Growth/, dostęp: 14 września 2018.

[459] V. Volcovici, *Apple to Build More Solar Projects in China, Green Its Suppliers*, Reuters, 22 października 2015, www.reuters.com/article/us-apple-renewables-china/apple-to-build-more-solar-projects-in-china-green-its-suppliers-idUSKCN0SG02V20151022, dostęp: 14 września 2018.

[460] J. McGregor, *Tim Cook, the Interview: Running Apple „Is Sort of a Lonely Job"*, „Washington Post", 13 sierpnia 2016, www.washingtonpost.com/sf/business/2016/08/13/tim-cook-the-interview-running-apple-is-sort-of-a-lonely-job/, dostęp: 14 września 2018.

[461] H. Wei, L. Zheng, *Apple Reaches Clean Energy Deal with Goldwind*, „China Daily", www.chinadaily.com.cn/business/tech/2016-12/09/content_27618014.htm, dostęp: 14 września 2018.

[462] I. Shumkov, *Goldwind Revises Down Profit Guidance, Blames Deal with Apple*, Renewables Now, https://renewablesnow.com/news/goldwind-revises-down-profit-guidance-blames-deal-with-apple-576089/, dostęp: 14 września 2018.

[463] *Apple Launches New Clean Energy Fund in China*, Apple, 12 lipca 2018, www.apple.com/newsroom/2018/07/apple-launches-new-clean-energy-fund-in-china/, dostęp: 14 września 2018.

[464] *Apple Launches $300 Mn „Green" Fund for China Suppliers*, Phys.org, lipiec 2018, https://phys.org/news/2018-07-apple-mn-green-fund-china.html, dostęp: 14 września 2018.

[465] *Apple Now Globally Powered by 100 Percent Renewable Energy*, Apple, 9 kwietnia 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/, dostęp: 14 września 2018.

[466] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[467] Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, lipiec 2018, www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2018.pdf.

[468] G. Cook w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[469] *Samsung Electronics to Expand Use of Renewable Energy*, Samsung Global Newsroom, 14 czerwca 2018, https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-expand-use-of-renewable-energy, dostęp: 14 września 2018.

[470] G. Cook w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[471] Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, lipiec 2017, https://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2017.pdf.

[472] K. Leswing, *Apple's iPhone-Destroying Robots Are „Operating" in California and Europe*, „Business Insider", 11 marca 2017, www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3, dostęp: 14 września 2018.

[473] Ch. Rujanavech i in., *Liam – An Innovation Story*, wrzesień 2016, www.apple.com/environment/pdf/Liam_white_paper_Sept2016.pdf, dostęp: 13 września 2018.

[474] *Apple Adds Earth Day Donations to Trade-in and Recycling Program*, Apple, 19 kwietnia 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program/, dostęp: 14 września 2018.

[475] Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, lipiec 2018, dz. cyt.

[476] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[477] *Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method*, Apple, 10 maja 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminum-smelting-method/, dostęp: 14 września 2018.

[478] Tamże.

[479] *Apple Releases 12*th *Annual Supplier Responsibility Progress Report*, Apple, 8 marca 2018, www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report, dostęp: 14 września 2018.

[480] G. Cook, *Greenpeace Responds to Apple Environmental Progress Report*, Greenpeace International, 14 kwietnia 2016, www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-progress-report/, dostęp: 14 września 2018.

[481] Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, lipiec 2018, dz. cyt.

[482] G. Cook w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[483] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[484] Tamże.

[485] *Exclusive: Brian Williams Interviews Apple CEO*, NBC News, www.nbcnews.com/video/exclusive-brian-williams-interviews-apple-ceo-11421251878?v=railb&.

[486] B.X. Chen, *Smartphones Embracing „Kill Switches" as Theft Defense*, „New York Times", 19 czerwca 2014, https://bits.blogs.nytimes.com/2014/06/19/antitheft-technology-led-to-a-dip-in-iphone-thefts-in-some-cities-police-say/, dostęp: 14 września 2018.

[487] Apple Inc., *Report on Government Information Requests*, 5 listopada 2013, www.apple.com/legal/privacy/transparency/requests-20131105-en.pdf.

[488] Ch. Smith, *This Might Be Apple CEO Tim Cook's Most Important Message Yet*, BGR, 18 września 2014, https://bgr.com/2014/09/18/tim-cook-on-apple-privacy-2/, dostęp: 14 września 2018.

[489] F. Manjoo, *What Apple's Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy*, „New York Times", 21 grudnia 2017, www.nytimes.com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-of-privacy.html, dostęp: 14 września 2018.

[490] M. Panzarino, *Apple's Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy*, TechCrunch, 2 czerwca 2015, https://techcrunch.com/2015/06/02/apples-tim-cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy/, dostęp: 14 września 2018.

[491] Tamże.

[492] Tamże.

[493] *What's Next for Apple?*, CBS News, 20 grudnia 2015, www.cbsnews.com/news/60-minutes-apple-tim-cook-charlie-rose/, dostęp: 14 września 2018.

[494] J. Hathaway, *The NSA Has Nearly Complete Access to Apple's iPhone*, Daily Dot, 8 marca 2017, www.dailydot.com/layer8/nsa-backdoor-iphone-access-camera-mic-appelbaum/, dostęp: 14 września 2018.

[495] M. Panzarino, *Apple Says It Has Never Worked with NSA to Create iPhone Backdoors, Is Unaware of Alleged DROPOUTJEEP Snooping Program*, TechCrunch, 31 grudnia 2013, https://techcrunch.com/2013/12/31/apple-says-it-has-never-worked-with-nsa-to-create-iphone-backdoors-is-unaware-of-alleged-dropoutjeep-snooping-program/, dostęp: 14 września 2018.

[496] F. Raynal, *iMessage Privacy*, Quarkslab's Blog, 17 października 2013, https://blog.quarkslab.com/imessage-privacy.html, dostęp:

14 września 2018.

[497] J. Paczkowski, *Apple: No, We Can't Read Your iMessages (and We Don't Want To, Either)*, AllThingsD, 18 października 2013, http://allthingsd.com/20131018/apple-no-we-cant-read-your-imessages, dostęp: 14 września 2018.

[498] A. Heath, *Apple Exposes Governments' Requests for Customer Data, Pushes for Greater Transparency in New Report*, Cult of Mac, 5 listopada 2013, www.cultofmac.com/253020/apple-exposes-governments-requests-for-customer-data-in-new-report/, dostęp: 14 września 2018.

[499] K. Kokalitcheva, *Apple CEO Tim Cook Says No to NSA Accessing User Data*, „Fortune", 20 października 2015, http://fortune.com/2015/10/20/tim-cook-against-backdoor/, dostęp: 14 września 2018.

[500] S. Kovach, *We Still Don't Have Assurance from Apple That iCloud Is Safe*, „Business Insider", 2 września 2014, www.businessinsider.com/apple-statement-on-icloud-hack-2014-9, dostęp: 14 września 2018.

[501] S. Caldwell, *This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future*, dz. cyt.

[502] D. Wakabayashi, *Tim Cook Says Apple to Add Security Alerts for iCloud Users*, „Wall Street Journal", 5 września 2014, www.wsj.com/articles/tim-cook-says-apple-to-add-security-alerts-for-icloud-users-1409880977, dostęp: 14 września 2018.

[503] E. Slivka, *Apple Now Sending Alert Emails When iCloud Accounts Accessed via Web*, MacRumors, 8 września 2014, www.macrumors.com/2014/09/08/icloud-alert-emails-web/, dostęp: 14 września 2018.

[504] A. Holpuch, *Tim Cook Says Apple's Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a „Civil Liberties" Issue*, „Guardian", 22 lutego 2016, www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties, dostęp: 14 września 2018.

[505] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[506] Tamże.

[507] Tamże.

[508] *A Message to Our Customers*, Apple, 16 lutego 2016, https://www.apple.com/customer-letter/, dostęp: 14 września 2018.

[509] *Privacy*, Apple, www.apple.com/privacy/government-information-requests/, dostęp: 14 września 2018.

[510] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[511] Tamże.

[512] Tamże.

[513] Tamże.

[514] S. Thielman, D. Yadron, *Crunch Time for Apple as It Prepares for Face-off with FBI*, „Guardian", 27 lutego 2016, www.theguardian.com/technology/2016/feb/27/apple-fbi-congressional-hearing-iphone-encryption, dostęp: 14 września 2018.

[515] *Apple's Line in the Sand Was Over a Year in the Making*, „New York Times", www.nytimes.com/2016/02/19/technology/a-yearlong-road-to-a-standoff-with-the-fbi.html.

[516] *Donald Trump Boycott Apple If They Don't Help FBI*, YouTube, 20 lutego 2016, www.youtube.com/watch?v=xG7aus4ldxA, dostęp: 14 września 2018.

[517] S. Maniam, *More Support for Justice Department Than for Apple in Dispute over Unlocking iPhone*, Pew Research Center for the People and the Press, 22 lutego 2016, www.people-press.org/2016/02/22/more-support-for-justice-department-than-for-apple-in-dispute-over-unlocking-iphone/, dostęp: 14 września 2018.

[518] J. Finkle, *Solid Support for Apple in iPhone Encryption Fight: Poll*, Reuters, 24 lutego 2016, www.reuters.com/article/us-apple-encryption-poll-idUSKCN0VX159, dostęp: 14 września 2018.

[519] K. Calamur, *Public Opinion Supports Apple over the FBI – or Does It?*, „Atlantic", 24 lutego 2016, www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736/, dostęp: 14 września 2018.

[520] G. Hughes, *Social Media's Response to Apple vs. the FBI*, Convince and Convert, www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi/, dostęp: 14 września 2018.

[521] S. Foley, *Tim Bradshaw, Gates Breaks Ranks over FBI Apple Request*, „Financial Times", 23 lutego 2016, www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09, dostęp: 14 września 2018.

[522] *Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the F.B.I.*, „New York Times", 19 lutego 2016, www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-

apple-is-right-to-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html, dostęp: 14 września 2018.

[523] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[524] Anonimowy pracownik firmy Apple zajmujący się PR w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[525] *Tim Cook Says Apple's Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a „Civil Liberties" Issue*, „Guardian", www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

[526] Anonimowy pracownik firmy Apple zajmujący się PR w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[527] J. McGregor, *Tim Cook's Interview About Apple's Fight with the FBI May Be the Most Important of His Career*, „Washington Post", 26 lutego 2016, www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/02/26/tim-cooks-interview-about-apples-fight-with-the-fbi-may-be-the-most-important-of-his-career/, dostęp: 14 września 2018.

[528] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[529] S. Ackerman, S. Thielman, D. Yadron, *Apple Case: Judge Rejects FBI Request for Access to Drug Dealer's iPhone*, „Guardian", 29 lutego 2016, www.theguardian.com/technology/2016/feb/29/apple-fbi-case-drug-dealer-iphone-jun-feng-san-bernardino, dostęp: 14 września 2018.

[530] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[531] D. Barrett, *Americans Divided over Apple's Phone Privacy Fight, WSJ/NBC Poll Shows*, „Wall Street Journal", 9 marca 2016, www.wsj.com/articles/americans-divided-over-apples-phone-privacy-fight-wsj-nbc-poll-shows-1457499601, dostęp: 14 września 2018.

[532] B. Hein, *U.N. Backs Apple, Calls Encryption Fundamental to Freedom*, Cult of Mac, 3 marca 2016, www.cultofmac.com/415765/u-n-backs-apple-calls-encryption-fundamental-to-the-exercise-of-freedom/, dostęp: 14 września 2018.

[533] E. Scott, *Comey: „There Is No Such Thing as Absolute Privacy in America"*, CNN, 9 marca 2017, www.cnn.com/2017/03/08/politics/james-comey-privacy-cybersecurity/index.html, dostęp: 14 września 2018.

[534] SecureWorld News Team, *U.S. Attorney General Loretta Lynch Has Strong Words for Apple at RSA 2016*, Cybersecurity Conferences & News, 9 marca 2016, www.secureworldexpo.com/industry-news/rsa-2016-

us-attorney-general-loretta-e-lynch-has-strong-words-apple-0, dostęp: 14 września 2018.

[535] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[536] Tamże.

[537] M. Zapotosky, *FBI Has Accessed: San Bernardino Shooter's Phone Without Apple's Help*, „Washington Post", 28 marca 2016, www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-has-accessed-san-bernardino-shooters-phone-without-apples-help/2016/03/28/e593a0e2-f52b-11e5-9804-537defcc3cf6_story.html?utm_term=.7b37b9cb0d2e, dostęp: 14 września 2018.

[538] E. Nakashima, *FBI Paid Professional Hackers One-Time Fee to Crack San Bernardino iPhone*, „Washington Post", 12 kwietnia 2016, www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-paid-professional-hackers-one-time-fee-to-crack-san-bernardino-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33d198ea26c5_story.html?utm_term=.f8234cc590a4, dostęp: 14 września 2018.

[539] *Senator Reveals That the FBI Paid $900,000 to Hack into San Bernardino Killer's iPhone*, CNBC, 8 maja 2017, www.cnbc.com/2017/05/05/dianne-feinstein-reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killers-iphone.html, dostęp: 14 września 2018.

[540] L. Dormehl, *FBI Found No New Information on San Bernardino Shooter's iPhone*, Cult of Mac, 20 kwietnia 2016, www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone/, dostęp: 14 września 2018.

[541] *FBI Backs Down After Public Outcry, Opens San Bernardino iPhone Without Apple's Help After Repeatedly Claiming That Was Impossible*, Fight for the Future, 28 marca 2016, www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28-fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san/, dostęp: 14 września 2018.

[542] B. Sewell w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[543] W. Mansell, *Apple Adds New Animoji, Battery Improvements with Latest iOS 11 Update*, „Newsweek", 30 marca 2018, www.newsweek.com/ios-113-update-whats-new-animoji-battery-issues-privacy-ios-11-features-867630.

[544] S. Detrow, *What Did Cambridge Analytica Do During the 2016 Election?*, NPR, 20 marca 2018,

www.npr.org/2018/03/20/595338116/what-did-cambridge-analytica-do-during-the-2016-election, dostęp: 14 września 2018.

[545] A. Cuthbertson, *How to Find Out If Your Facebook Data Has Been Compromised*, „Independent", 9 kwietnia 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-cambridge-analytica-users-personal-data-how-to-find-out-nformation-shared-a8295836.html, dostęp: 14 września 2018.

[546] *Apple's Tim Cook Calls for More Regulations on Data Privacy*, Bloomberg.com, 24 marca 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-24/apple-s-tim-cook-calls-for-more-regulations-on-data-privacy, dostęp: 14 września 2018.

[547] P. Kafka, *Tim Cook Says Facebook Should Have Regulated Itself, but It's Too Late for That Now*, Recode, 28 marca 2018, www.recode.net/2018/3/28/17172212/apple-facebook-revolution-tim-cook-interview-privacy-data-mark-zuckerberg, dostęp: 14 września 2018.

[548] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[549] T. Cook, *Tim Cook Speaks Up*, dz. cyt.

[550] *Tim Cook on Speaking Up for Equality*, YouTube, opublikowano przez: The Late Show with Stephen Colbert, 16 września 2015, www.youtube.com/watch?v=ZEq1qwos0w4, dostęp: 13 września 2018.

[551] B. Clinton, wpis na Twitterze, 30 października 2014, godz. 10.15, https://twitter.com/billclinton/status/527871526637699073.

[552] R. Branson, wpis na Twitterze, 30 października 2014, godz. 7.35, https://twitter.com/richardbranson/status/527831152137355264.

[553] J.B. Stewart, *The Coming Out of Apple's Tim Cook: „This Will Resonate"*, „New York Times", 31 października 2014, www.nytimes.com/2014/10/31/technology/apple-chief-tim-cooks-coming-out-this-will-resonate.html dostęp: 14 września 2018.

[554] *Tim Cook Receives the HRC Visibility Award*, YouTube, opublikowano przez: Human Rights Campaign, 3 października 2015, https://youtu.be/iHguhlFE_ik, dostęp: 14 września 2018.

[555] M. Gongloff, *Tim Cook Just Changed America in a Way Steve Jobs Never Could*, „Huffington Post", 5 listopada 2014, www.huffingtonpost.com/2014/10/30/tim-cook-coming-out-water_n_6075388.html, dostęp: 14 września 2018.

[556] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[557] D. Lazarus, wpis na Twitterze, 30 października 2014, godz. 10.48, https://twitter.com/Davidlaz/status/527879616963170304.

[558] D. [Wolf], wpis na Twitterze, 30 października 2014, godz. 11.04, https://twitter.com/WolfSnap/status/527883649153527808.

[559] S. Fiegerman, *Tim Cook Just Publicly Declared He's Gay and Wall Street Doesn't Care*, Mashable, 30 października 2014, https://mashable.com/2014/10/30/tim-cook-gay-wall-street-doesnt-care/#S9sz_Qn8psq6, dostęp: 14 września 2018.

[560] *Investors Don't Care That Tim Cook Is Gay*, CNBC, www.cnbc.com/2014/10/31/investors-dont-care-that-tim-cook-is-gaycommentary.html.

[561] *Tim Cook at the Human Rights Campaign Annual Gala*, C-SPAN, 3 października 2015, www.c-span.org/video/?328534-2/tim-cook-human-rights-campaign-annual-gala, dostęp: 14 września 2018.

[562] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[563] T. Bradshaw, R. Waters, *Person of the Year: Tim Cook of Apple*, „Financial Times", 11 grudnia 2014, www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0, dostęp: 14 września 2018.

[564] Tamże.

[565] T. Cook, *Workplace Equality Is Good for Business*, „Wall Street Journal", 3 listopada 2013, www.wsj.com/articles/workplace-equality-is-good-for-business-1383522254, dostęp: 14 września 2018.

[566] Ch. Warren, *Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is „Our Fault"*, Mashable, 8 czerwca 2015, https://mashable.com/2015/06/08/tim-cook-apple-diversity-women-future/, dostęp: 14 września 2018.

[567] C. Williams, *Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students*, „Auburn Plainsman", 6 kwietnia 2017, www.theplainsman.com/article/2017/04/tim-cook-discusses-diversity-inclusion-with-students, dostęp: 14 września 2018.

[568] S. Colt, *Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date*, op. cit.

[569] Ch. Warren, *Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is „Our Fault"*, dz. cyt.

[570] C. Williams, *Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students*, dz. cyt.

[571] Ch. Warren, *Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is „Our Fault”*, dz. cyt.

[572] E. Slivka, *Apple's Eddy Cue Promoted to Senior Vice President for Internet Software and Services*, MacRumors, 1 września 2011, www.macrumors.com/2011/09/01/apples-eddy-cue-promoted-to-senior-vice-president-for-internet-software-and-services/, dostęp: 14 września 2018.

[573] P. Burrows, *Apple Promotes Young Smith to Run Human Resources*, Bloomberg.com, 11 lutego 2014, www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-11/apple-promotes-young-smith-to-run-human-resources, dostęp: 14 września 2018.

[574] B. Hein, *Apple Promotes Denise Young Smith to Lead Diversity Efforts*, Cult of Mac, 23 maja 2017, www.cultofmac.com/482976/apple-promotes-denise-smith-lead-diversity-efforts/, dostęp: 14 września 2018.

[575] *Sue Wagner Joins Apple's Board of Directors*, Apple, 17 lipca 2014, www.apple.com/newsroom/2014/07/17Sue-Wagner-Joins-Apple-s-Board-of-Directors/, dostęp: 14 września 2018.

[576] M. Rose Dickey, *Apple Releases First Diversity Report Under New VP of Diversity and Inclusion*, TechCrunch, 9 listopada 2017, https://techcrunch.com/2017/11/09/apple-diversity-report-2017/, dostęp: 14 września 2018.

[577] D. Frommer, *All the Women on Stage at Apple Keynotes, Charted*, Quartz, 8 czerwca 2015, https://qz.com/422340/all-the-women-on-stage-at-apple-keynotes-charted/, dostęp: 14 września 2018.

[578] *Apple Brought More Women to the Front at WWDC This Year. But Are the Numbers Good Enough?*, „Economic Times”, 5 czerwca 2018, https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/apple-brings-more-women-to-the-front-at-wwdc-this-year-but-are-the-numbers-good-enough/articleshow/64461770.cms, dostęp: 14 września 2018.

[579] J. Lowensohn, *Apple's First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White*, The Verge, 12 sierpnia 2014, www.theverge.com/2014/8/12/5949453/no-surprise-apple-is-very-white-very-male, dostęp: 14 września 2018.

[580] Tamże.

[581] J. Clover, *Apple Publishes New Diversity and Inclusion Report*, MacRumors, 9 listopada 2017, www.macrumors.com/2017/11/09/apple-diversity-inclusion-2017-report/, dostęp: 14 września 2018.

[582] C. Cakebread, *Apple Reiterated Its Commitment to Diversity – but It Made Little Progress in the Last Year and Is Still Predominantly White and Male*, „Business Insider”, 9 listopada 2017, www.businessinsider.com/apple-releases-2017-diversity-report-showing-little-progress-2017-11, dostęp: 14 września 2018.

[583] T. Room, R. Molla, *Apple Is Hiring More Diverse Workers, but Its Total Shares of Women and Minorities Aren't Budging Much*, Recode, 9 listopada 2017, www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017-diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority, dostęp: 14 września 2018.

[584] *Apple Leadership*, Apple, www.apple.com/leadership/, dostęp: 14 września 2018.

[585] *Inclusion & Diversity*, Apple, www.apple.com/diversity/, dostęp: 14 września 2018.

[586] R. Molla, *Facebook's and Twitter's Executive Leadership Are Still the Most White Among Big Silicon Valley Companies*, Recode, 3 lipca 2017, www.recode.net/2017/7/3/15913360/diversity-tech-report-google-gender-race, dostęp: 14 września 2018.

[587] Ch. Weller, *Apple's VP of Diversity Says „12 White, Blue-Eyed, Blonde Men in a Room" Can Be a Diverse Group | Markets Insider*, „Business Insider”, 11 października 2017, https://markets.businessinsider.com/news/stocks/apples-vp-diversity-12-white-men-can-be-diverse-group-2017-10-1003866971, dostęp: 14 września 2018.

[588] M. Panzarino, *Apple Diversity Head Denise Young Smith Apologizes for Controversial Choice of Words at Summit*, TechCrunch, 13 października 2017, https://techcrunch.com/2017/10/13/apple-diversity-head-denise-young-smith-apologizes-for-controversial-choice-of-words-at-summit/, dostęp: 14 września 2018.

[589] A. Satariano, *Apple Facing Criticism About Diversity Changes Bylaws*, Bloomberg.com, 6 stycznia 2014, www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-06/apple-facing-criticism-about-diversity-changes-bylaws, dostęp: 14 września 2018.

[590] A. Keitz, *Apple Investors Reject Diversity Proposal*, TheStreet, 28 lutego 2017, www.thestreet.com/story/14019740/1/apple-investors-reject-diversity-proposal.html, dostęp: 14 września 2018.

[591] J. Kastrenakes, *Apple Shareholders Are Demanding More Diversity, but the Company Is Fighting Back*, The Verge, 15 lutego 2017, www.the-verge.com/2017/2/15/14614740/apple-shareholder-diversity-proposal-opposition, dostęp: 14 września 2018.

[592] M. Rose Dickey, *Apple Shareholders Make Another Push to Increase Diversity at the Senior and Board Levels*, TechCrunch, 2 lutego 2017, https://techcrunch.com/2017/02/02/apple-shareholders-make-another-push-to-increase-diversity-at-the-senior-and-board-levels/, dostęp: 14 września 2018.

[593] B. Hein, *Apple Diversity Report Shows the Company Is Still White and Male*, Cult of Mac, 9 listopada 2017, www.cultofmac.com/513275/apple-diversity-report-shows-company-still-white-male/, dostęp: 14 września 2018.

[594] *Statistics*, National Girls Collaborative Project, https://ngcproject.org/statistics, dostęp: 14 września 2018.

[595] C. Williams, *Special to The Plainsman: Tim Cook on Diversity at Auburn*, „Auburn Plainsman", 6 kwietnia 2017, www.theplainsman.com/article/2017/04/special-to-the-plainsman-tim-cook-on-diversity-at-auburn, dostęp: 14 września 2018.

[596] A. Calimlim, *Apple Launches New $10,000 Scholarship Program as Part of Its Push for Diversity*, AppAdvice, 3 września 2014, https://appadvice.com/appnn/2014/09/apple-launches-new-10000-scholarship-program-as-part-of-its-push-for-diversity, dostęp: 14 września 2018.

[597] *Thurgood Marshall College Fund Head Discusses $40 Million Apple „Investment" in HBCUs*, Thurgood Marshall College Fund, 7 maja 2015, www.tmcf.org/tmcf-in-the-news/thurgood-marshall-college-fund-head-discusses-40-million-apple-investment-in-hbcus/4168, dostęp: 14 września 2018.

[598] M. Lev-Ram, *Apple Commits More Than $50 Million to Diversity Efforts*, „Fortune", 10 marca 2015, http://fortune.com/2015/03/10/apple-50-million-diversity/, dostęp: 14 września 2018.

[599] M. Singleton, *Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech*, The Verge, 10 marca 2015, www.theverge.com/2015/3/10/8184241/apple-donates-50-million-diversity-in-tech, dostęp: 14 września 2018.

[600] M. Lev-Ram, *Apple Commits More than $50 Million to Diversity Efforts*, dz. cyt.

[601] KPMG U.S., wpis na Facebooku, 28 lipca 2018, www.facebook.com/KPMGUS/photos/weve-teamed-up-with-girls-who-code-gwc-a-national-non-profit-organization-workin/979141295592861/.

[602] Made with Code | Google, www.madewithcode.com/, dostęp: 14 września 2018.

[603] M. Singleton, *Apple Donates over $50 Million to Improve Diversity in Tech*, dz. cyt.

[604] D. O'Brien w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[605] A. Smith, *Tim Cook Says Diversity Is Key to Great Companies*, CNNMoney, 24 sierpnia 2015, http://money.cnn.com/2015/08/24/technology/tim-cook-apple-diversity/index.html, dostęp: 14 września 2018.

[606] *ConnectED*, National Archives and Records Administration, https://obamawhitehouse.archives.gov/issues/education/k-12/connected, dostęp: 14 września 2018.

[607] *FACT SHEET: Opportunity for All – Answering the President's Call to Enrich American Education Through ConnectED*, National Archives and Records Administration, 4 lutego 2014, https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/02/04/fact-sheet-opportunity-all-answering-president-s-call-enrich-american-ed, dostęp: 14 września 2018.

[608] Education Superhighway, *2017 State of the States: Fulfilling Our Promise to America's Students*, wrzesień 2017, https://s3-us-west-1.amazonaws.com/esh-sots-pdfs/educationsuperhighway_2017_state_of_the_states.pdf.

[609] *Exclusive: Apple CEO Tim Cook Talks Classroom Tech Initiative*, ABC News, 14 września 2016, https://abcnews.go.com/GMA/video/exclusive-apple-ceo-tim-cook-talks-classroom-tech-42072293, dostęp: 14 września 2018.

[610] *Everyone Can Code*, Apple, www.apple.com/everyone-can-code/, dostęp: 14 września 2018.

[611] Konbini, wpis na Facebooku, www.facebook.com/konbinifr/videos/10155995633024276/.

[612] S. Ghaffary, *Full Audio: Our Extended, Uncut Interview with Apple CEO Tim Cook*, Recode, 7 kwietnia 2018,

www.recode.net/2018/4/7/17210064/kara-swisher-tim-cook-chris-hayes-full-extended-uncut-interview-audio-podcast-download, dostęp: 14 września 2018.

[613] *Apple Celebrates Hour of Code at All Apple Stores*, Apple, 28 listopada 2017, www.apple.com/newsroom/2017/11/apple-celebrates-hour-of-code-at-all-apple-stores/, dostęp: 14 września 2018.

[614] www.apple.com/swift/playgrounds/.

[615] S. Esposito, M. Dudek, *Apple Unveils New iPad in Chicago*, „Chicago Sun-Times", 27 marca 2018, https://chicago.suntimes.com/business/apple-unveils-new-ipad-in-chicago/, dostęp: 14 września 2018.

[616] A. Madhani, *Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code*, „USA Today", 12 grudnia 2017, www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-public-school-student-code/942609001/, dostęp: 14 września 2018.

[617] Tamże.

[618] *Inclusion & Diversity*, Apple, www.apple.com/diversity/, dostęp: 14 września 2018.

[619] *Accessibility*, Apple, www.apple.com/accessibility/, dostęp: 14 września 2018.

[620] *Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award*, YouTube, opublikowano przez: Auburn University, 14 grudnia 2013, youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw, dostęp: 4 października 2018.

[621] Tamże.

[622] *Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide*, Apple, 17 maja 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-brings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students/.

[623] Tamże.

[624] B. Holton, *Apple Receives AFB's Prestigious Helen Keller Achievement Award*, „AccessWorld Magazine", czerwiec 2015, www.afb.org/afbpress/pubnew.asp?DocID=aw160602.

[625] S. Aquino, *When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation*, TechCrunch, 19 maja 2016, https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-in-awareness-and-innovation/.

[626] Chodzi o telefon niebędący smartfonem, czyli telefonem „mądrym”. W ramach przeciwieństwa użyte zostało więc określenie *dumb*, czyli głupi – przyp. tłum.

[627] Tamże.

[628] *Apple – Accessibility – Sady*, YouTube, opublikowano przez: Apple, 27 października 2016, www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYywqg, dostęp: 4 października 2018.

[629] S. Paulson, *Late Post (Apple)*, Sady Paulson (blog), 22 czerwca 2017, https://sadypaulson.com/2017/06/22/late-post-apple/.

[630] *Coffee with Tim Cook CEO of Apple*, YouTube, opublikowano przez: Accessible Hollywood, 17 maja 2017, www.youtube.com/watch?v=58ZZFUDIM0g&feature=youtu.be, dostęp: 4 października 2018.

[631] S. Salinas, *Apple Hangs Onto Its Historic $1 Trillion Market Cap*, CNBC, 2 sierpnia 2018, www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hits-1-trillion-in-market-value.html.

[632] T. Pathak, *iPhone X Drove Apple's „Revenue Super Cycle”*, Counterpoint, 10 września 2018, www.counterpointresearch.com/iphone-x-drove-apples-revenue-super-cycle/.

[633] *Here's the Memo Apple CEO Tim Cook Sent to Employees After Hitting $1 Trillion*, CNBC, 3 sierpnia 2018, www.cnbc.com/2018/08/03/apple-ceo-calls-1-trillion-value-a-milestone-but-not-a-focus.html.

[634] Z. Henry, *Top 5 Industries (by Revenue) on the 2017 Inc. 5000*, „Inc.”, 22 sierpnia 2017, www.inc.com/zoe-henry/inc5000-2017-5-biggest-industries-revenue.html, dostęp: 14 września 2018.

[635] M. Egan, *Apple Accused of Stealing Employees from Battery Maker*, CNNMoney, 19 lutego 2015, http://money.cnn.com/2015/02/19/technology/apple-stealing-employees-lawsuit/, dostęp: 14 września 2018.

[636] C.C. Icahn, *Carl Icahn Issues Open Letter to Tim Cook*, Carlicahn.com, 18 maja 2015, http://carlicahn.com/carl-icahn-issues-open-letter-to-tim-cook/, dostęp: 14 września 2018.

[637] D. Bolton, *Steve Jobs Wanted to Make an Apple Car in 2008, Former Colleague Says*, „Independent”, 5 listopada 2015, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/steve-jobs-apple-car-2008-tony-fadell-a6722581.html, dostęp: 14 września 2018.

[638] D. Chmielewski, *Steve Jobs Tinkered with the Idea of an Apple Car the Year After the iPhone Premiered*, Recode, 4 listopada 2015, www.recode.net/2015/11/4/11620350/steve-jobs-tinkered-with-the-idea-of-an-apple-car-the-year-after-the, dostęp: 14 września 2018.

[639] *All Charged Up in Berlin*, „Handelsblatt Global", 30 listopada 2015, https://global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-in-berlin-316503, dostęp: 14 września 2018.

[640] D. Wakabayashi, *Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car*, „New York Times", 22 sierpnia 2017, www.nytimes.com/2017/08/22/technology/apple-self-driving-car.html, dostęp: 14 września 2018.

[641] M. Gurman, A. Webb, *How Apple Scaled Back Its Titanic Plan to Take on Detroit*, Bloomberg.com, 17 października 2016, www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/how-apple-scaled-back-its-titanic-plan-to-take-on-detroit, dostęp: 14 września 2018.

[642] A. Webb, E. Chang, *Tim Cook Says Apple Focused on Autonomous Systems in Cars Push*, Bloomberg.com, 13 czerwca 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-13/cook-says-apple-is-focusing-on-making-an-autonomous-car-system, dostęp: 14 września 2018.

[643] D. Wakabayashi, *Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car*, dz. cyt.

[644] H. Dediu w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[645] Tamże.

[646] Pracownik Apple w rozmowie z autorem, kwiecień 2018.

[647] *Steve Jobs' City Council Visit in 2006*, YouTube, opublikowano przez: City of Cupertino, 18 kwietnia 2016, www.youtube.com/watch?v=XH7HcWQKxns, dostęp: 14 września 2018.

[648] *Steve Jobs Presents to the Cupertino City Council (6/7/11)*, YouTube, opublikowano przez: City of Cupertino, 7 czerwca 2011, www.youtube.com/watch?v=gtuz5OmOh_M, dostęp: 14 września 2018.

[649] M. Steeber, *Apple Marks Completion of New Campus with First Corporate Address Change Since 1993*, 9to5Mac, 17 lutego 2018, https://9to5mac.com/2018/02/16/apple-new-campus-corporate-address-one-apple-park-way/, dostęp: 14 września 2018.

[650] A. Tsotsis, *Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus*, TechCrunch, 7 czerwca

2011, https://techcrunch.com/2011/06/07/steve-jobs-cupertino/, dostęp: 14 września 2018.

[651] W. Isaacson, *Steve Jobs*, dz. cyt., s. 570. (Cytat pochodzi z fragmentu, który nie trafił do polskiego wydania – przyp. tłum.).

[652] A. Tsotsis, *Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus*, dz. cyt.

[653] Tamże.

[654] S. Levy, *Apple's New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership*, „Wired", 6 września 2018, www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/#slide-x, dostęp: 14 września 2018.

[655] Tamże.

[656] I. Ivanova, *Apple iPhone 8, iPhone X, Watch Unveiled: As It Happened*, CBS News, 12 września 2017, www.cbsnews.com/news/iphone-8-release-apple-event-as-it-happened, dostęp: 14 września 2018.

[657] S. Fry, *When Stephen Fry Met Jony Ive: The Self-Confessed Tech Geek Talks to Apple's Newly Promoted Chief Design Officer*, „Telegraph", 26 maja 2015, www.telegraph.co.uk/technology/apple/11628710/When-Stephen-Fry-met-Jony-Ive-the-self-confessed-fanboi-meets-Apples-newly-promoted-chief-design-officer.html, dostęp: 14 września 2018.

[658] M.A. Cherney, *People Are Walking into Glass at the New Apple Headquarters*, MarketWatch, 18 lutego 2018, www.marketwatch.com/story/people-are-walking-into-glass-at-the-new-apple-headquarters-2018-02-15, dostęp: 14 września 2018.

[659] S. Levy, *Apple's New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership*, dz. cyt.

[660] A. Walker, *Steve Goes to the Mayor (Again)*, A Walker in LA (blog), 8 czerwca 2011, www.awalkerinla.com/2011/06/08/steve-goes-to-the-mayor-again/, dostęp: 14 września 2018.

[661] A. Arieff, *One Thing Silicon Valley Can't Seem to Fix*, „New York Times", 8 lipca 2017, www.nytimes.com/2017/07/08/opinion/sunday/silicon-valley-architecture-campus.html, dostęp: 14 września 2018.

[662] S. Levy, *Apple's New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership*, dz. cyt.

[663] L. Ulanoff, *Inside Apple's Perfectionism Machine*, Mashable, 28 października 2015, https://mashable.com/2015/10/28/apple-phil-schiller-mac/#lxgN3Cweqkqr, dostęp: 14 września 2018.

[664] P. Elmer-Dewitt, *What Architects Don't Get About Steve Jobs' Spaceship*, „Fortune", 5 sierpnia 2014, http://fortune.com/2014/08/05/what-architects-dont-get-about-steve-jobs-spaceship/, dostęp: 14 września 2018.

[665] E. Catmull, *Kreatywność S.A.*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 360–362.

[666] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[667] S. Fiegerman, *iPhone X Features: 10 Things You Need to Know*, CNNMoney, 20 września 2017, https://money.cnn.com/2017/09/12/technology/gadgets/iphone-x-features/index.html, dostęp: 14 września 2018.

[668] *The Future Is Here: iPhone X*, Apple, 12 września 2017, www.apple.com/newsroom/2017/09/the-future-is-here-iphone-x/, dostęp: 14 września 2018.

[669] *CORRECTED-UPDATE 5-Apple Unveils iPhone X in Major Product Launch*, Reuters, 12 września 2017, www.reuters.com/article/apple-iphone/corrected-update-5-apple-unveils-iphone-x-in-major-product-launch-idUSL2N1LT1BA, dostęp: 14 września 2018.

[670] Macworld Staff, *iPhone X: Everything You Need to Know About Apple's Top-of-the-Line Smartphone*, Macworld, 1 grudnia 2017, www.macworld.com/article/3222743/apple-phone/iphone-x-specs-features-release-date.html, dostęp: 14 września 2018.

[671] C. Clifford, *Apple CEO Tim Cook on $999 New iPhone X: „We're Not Trying to Charge the Highest Price We Could Get"*, CNBC, 3 listopada 2017, www.cnbc.com/2017/11/03/tim-cook-buying-a-999-iphone-x-is-like-buying-high-quality-coffee.html, dostęp: 14 września 2018.

[672] N. Hughes, *Notes of Interest from Apple's Q4 2017 Conference Call*, AppleInsider, 2 listopada 2017, https://appleinsider.com/articles/17/11/02/notes-of-interest-from-apples-q4-2017-conference-call, dostęp: 14 września 2018.

[673] Y. Heisler, *iPhone X Is a Flop? Actually, It's Apple's Best-Selling iPhone Model*, BGR, 2 maja 2018, https://bgr.com/2018/05/02/apple-iphone-x-sales-q2-2018-earnings/, dostęp: 14 września 2018.

[674] H. Dediu w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[675] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[676] J. Hruska, *Ballmer: iPhone Has „No Chance" of Gaining Significant Market Share*, „Ars Technica", 30 kwietnia 2007,

https://arstechnica.com/information-technology/2007/04/ballmer-says-iphone-has-no-chance-to-gain-significant-market-share/, dostęp: 14 września 2018.

[677] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[678] T. Lee, *Analyst Estimates 46 Million Apple Watch Units Sold to Date*, Ubergizmo, 4 maja 2018, www.ubergizmo.com/2018/05/46-million-apple-watch-units-sold/, dostęp: 14 września 2018.

[679] G. Joswiak w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[680] P. Quinlan, *The Next Big Corporate Trend? Actually Having Ethics*, Recode, 20 lipca 2017, www.recode.net/2017/7/20/15987194/corporate-ethics-values-proactive-transformation-compliance-megatrend, dostęp: 1 października 2018.

[681] L. Jackson w rozmowie z autorem, marzec 2018.

[682] Apple Inc., *Supplier Responsibility 2017 Progress Report*, www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2017_Progress_Report.pdf.

[683] F. Imbert, G. Francolla, *Facebook's $100 Billion-Plus Rout Is the Biggest Loss in Stock Market History*, CNBC, 27 lipca 2018, www.cnbc.com/2018/07/26/facebook-on-pace-for-biggest-one-day-loss-in-value-for-any-company-sin.html, dostęp: 14 września 2018.

[684] *Inclusion & Diversity*, Apple, www.apple.com/diversity, dostęp: 14 września 2018.

[685] K. Gilchrist, *Apple's Tim Cook Shares a Rule That Leaders Should Live By*, CNBC, 26 czerwca 2018, www.cnbc.com/2018/06/26/apple-ceo-tim-cook-advice-for-leaders-on-speaking-out.html, dostęp: 14 września 2018.

Tim Cook. The Genius Who Took Apple to the Next Level

Copyright © by Leander Kahney 2019
Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo SQN 2019
Copyright © for the translation by Magda Witkowska 2019

Redakcja – Paweł Wielopolski
Korekta – Monika Pasek
Projekt typograficzny i skład – Joanna Pelc
Adaptacja okładki – Paweł Szczepanik / BookOne.pl

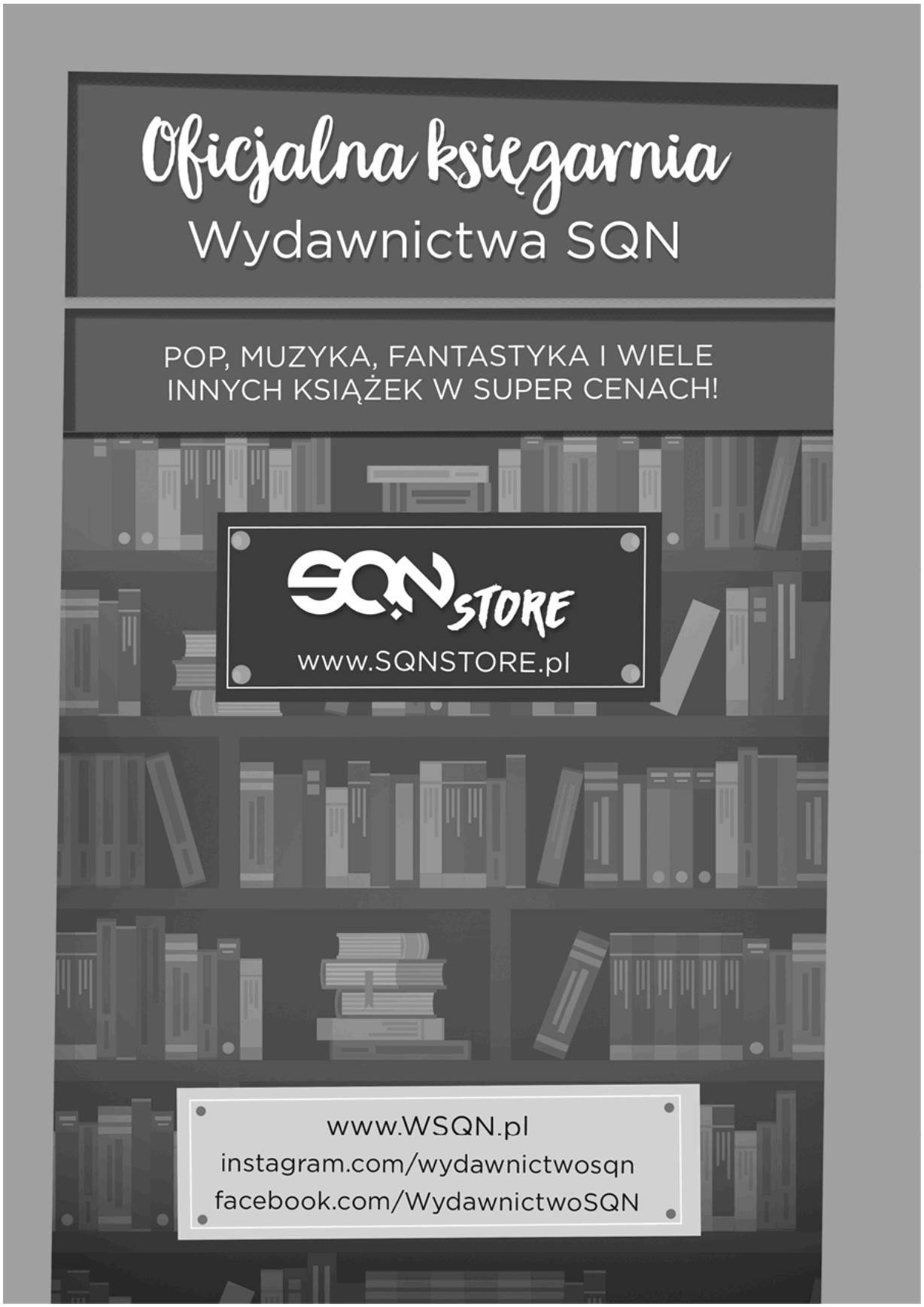
All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.

Wydanie I, Kraków 2019
ISBN EPUB: 978-83-8129-542-0
ISBN MOBI: 978-83-8129-541-3

wsqn.pl
WydawnictwoSQN
wydawnictwosqn
SQNPublishing
WydawnictwoSQN
E-booki
Zrównoważona gospodarka leśna
Panta rhei

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Przemysław Pająk. Wstęp
Wprowadzenie. Idzie super!
Rozdział 1. Śmierć Steve’a Jobsa
Rozdział 2. Wyobrażenie o świecie rodem z Głębokiego Południa
Rozdział 3. Nauka rzemiosła w Big Blue
Rozdział 4. Życiowa szansa w firmie na skraju bankructwa
Rozdział 5. Outsourcing – ratunek dla Apple
Rozdział 6. W zastępstwie Steve’a Jobsa
Rozdział 7. Nowe popularne produkty
Rozdział 8. Apple bardziej zielone
Rozdział 9. Zwycięskie starcie Cooka z prawem
Rozdział 10. Wzmożony nacisk na różnorodność
Rozdział 11. Robotyczne samochody i przyszłość Apple
Rozdział 12. Najlepszy dyrektor generalny w historii Apple?
Podziękowania
Zdjęcia
Strona redakcyjna


Oficjalna księgarnia
Wydawnictwa SQN
POP, MUZYKA, FANTASTYKA I WIELE
INNYCH KSIĄŻEK W SUPER CENACH!
SQN STORE
www.SQNSTORE.pl
www.WSQN.pl
instagram.com/wydawnictwosqn
facebook.com/WydawnictwoSQN